

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA PSYCHOLOGIE



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jan Ženatý

Vybrané techniky individuálního koučování

Specific techniques of individual coaching

Praha, 2012

Vedoucí práce: doc. MUDr. Mgr. Radvan Bahbouh, PhD.

Děkuji Janě, Alekovi a jistě i Radkovi za cenné lekce!

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 31. 7. 2012

.....

Jan Ženatý

Abstrakt:

Diplomová práce je věnována problematice individuální změny a možnostem její podpory v kontextu psychologického (sebe)koučování. Teoretická část poskytuje výčet psychologických dispozic ovlivňujících úspěšnost realizace změny, dále poskytuje pohled na jednotlivé fáze, stádia a procesy individuální změny i změny v organizacích.

Dále je pozornost přesunuta k problematice nastavování cílů změny a jsou představeny různé modely formulace cílů. Následující kapitola ukazuje psychologické koučování jako vhodný prostředek facilitace individuální změny a konkrétní techniky a strategie, které podporují dosahování individuálních cílů. Zvláštní důraz je dále kladen na strategii malých kroků či rychlých vítězství, která je známá též jako Kaizen, dále jsou zmíněny další dílčí techniky a nástroje, které je možné využít jak v koučování, tak v sebekoučování a sebeřízení.

Empirická část práce ověřuje vliv strategie Kaizen na dosahování individuálních cílů. Výsledky výzkumu potvrzují pozitivní vliv přístupu Kaizen na individuální úspěšnost v dosahování cílů, ale i míru vnímaného uspokojení z práce na cílech plynoucí.

Klíčová slova:

koučování, sebekoučování, individuální změna, individuální cíle, Kaizen, rychlé vítězství

Abstract:

Thesis focuses the topic of individual change and discusses possibilities of its support in terms of psychological (self)coaching. The theoretical part summarizes key psychological traits, which may affect the success of change implementation, than provides insight into the various phases, stages and processes of both individual and organizational change.

Attention is then moved to the issue of individual change goals setting and there are shown several models of goals formulation. Next chapter introduces psychological coaching as a suitable approach to the facilitation of individual change and describes specific techniques and strategies that support individuals achieving goals. Particular attention is also paid to the strategy of small steps or quick wins, also known as Kaizen, as well as the other mentioned techniques and tools that can be used in (self)coachning and selfmanagement.

The research verifies the effect of Kaizen strategy on individual goals achievement. Results confirm the positive impact of Kaizen on individual success in goal achieving, but also the degrese of precieved satisfaction derived from working on goals.

Keywords:

coaching, self-coaching, individual change, individual goals, Kaizen, quick win

Obsah

Teoretická část

I. ÚVOD	10
II. PSYCHOLOGIE ZMĚNY	12
II.1. PSYCHOLOGICKÉ PŘEDPOKLADY ZMĚNY	12
II.1.1. ODOLNOST	13
II.1.2. TĚŽIŠTĚ KONTROLY	14
II.1.3. VNÍMANÁ OSOBNÍ ÚČINNOST	15
II.1.4. OTEVŘENOST VŮČI ZKUŠENOSTI	16
II.1.5. POTŘEBA ÚSPĚCHU	17
II.1.6. POZITIVNÍ AFEKTIVITA	17
II.1.7. SEBEÚCTA	18
II.1.8. TOLERANCE VŮČI NEJEDNOZNAČNOSTI	18
II.2. INDIVIDUÁLNÍ ZMĚNA	19
II.2.1. TRANS-TEORETICKÝ MODEL ZMĚNY	19
II.2.2. MODEL ADAPTIVNÍ ZMĚNY	24
II.3. ŘÍZENÍ ZMĚN VE SPOLEČNOSTECH	27
III. FORMULACE CÍLE ZMĚNY	33
III.1. SMART A SMARTER CÍLE	36
III.2. DALŠÍ ZPŮSOBY NASTAVOVÁNÍ CÍLŮ	41
IV. KOUČOVÁNÍ JAKO NÁSTROJ FACILITACE ZMĚNY	43
IV.1. STRUKTURA KOUČOVACÍHO CYKLU	44
IV.2. GROW MODEL V KOUČOVÁNÍ	46
IV.2.1. CÍL	48
IV.2.2. REALITA	49
IV.2.3. MOŽNOSTI	53
IV.2.4. VOLBA	54
IV.3. DALŠÍ MODELY V KOUČOVÁNÍ	55
IV.3.1. MODEL PLYNUTÍ KOUČOVÁNÍ	56

IV.3.2. SOS MODEL	57
IV.3.3. EKLETICKÉ A DALŠÍ MODEL Y	58
<u>V. STRATEGIE MALÝCH ZMĚN ČILI KAIZEN</u>	60
V.1. HISTORIE KAIZEN	60
V.2. KAIZEN JAKO METODA ZMĚNY CHOVÁNÍ	63
<u>VI. DALŠÍ TECHNIKY PODPORUJÍCÍ ZMĚNU</u>	67
VI.1. MATICE ZMĚNY	67
VI.2. ZÁZNAMY A PLÁNY	69
VI.3. UPOMÍNÁNÍ	71
<u>VII. SEBEKOUČOVÁNÍ A SEBEŘÍZENÍ</u>	74
VII.1. COVEYHO PRINCIPY SEBEŘÍZENÍ	75
VII.2. MYDAYNOTES	78
VII.2.1. UDÁLOSTI	81
VII.2.2. FAKTORY ŠTĚSTÍ	82
VII.2.3. CÍLE	83
VII.2.4. REPORTY	84
<u>VIII. ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI</u>	86

Empirická část

<u>IX. VÝCHODISKA A CÍLE VÝZKUMU</u>	89
IX.1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝZKUMU	90
IX.2. VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY	91
<u>X. METODA</u>	92
X.1. VÝZKUMNÝ VZOREK	92
X.2. METODOLOGIE A SBĚR DAT	94
X.2.1. VYTVOŘENÍ INVENTÁŘE CÍLŮ	95
X.2.2. VÝBĚR CÍLŮ A DEFINICE ZÁVAZKU	95
X.2.3. ROZŘAZENÍ DO SKUPIN A DOHODA O ČETNOSTI KONTAKTU	95
<u>XI. VÝSLEDKY</u>	97
XI.1. ÚSPĚŠNOST V PLNĚNÍ CÍLŮ	97
XI.1.1. DESKRIPTIVNÍ CHARAKTERISTIKY	97
XI.1.2. TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY H_{1_0}	97
XI.2. HODNOTA USPOKOJENÍ PLYNOUCÍ Z PLNĚNÍ CÍLE	99
XI.2.1. DESKRIPTIVNÍ CHARAKTERISTIKY	99
XI.2.2. TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY H_{2_0}	99
XI.3. VZTAH MEZI MÍROU NAPLNĚNÍ CÍLE A HODNOTOU USPOKOJENÍ	100
XI.2.2. TESTOVÁNÍ HYPOTÉZY H_{3_0}	100
<u>XII. DISKUSE</u>	102
<u>XIII. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</u>	107
<u>XIV. PŘÍLOHY</u>	118
XIV.1. VÝSTUPY Z SPSS	118

Teoretická část

„Je dobré, když je kam jít. Je dobré překročit velkou řeku.“

Laozi¹

¹ Král, O. (2008). *Kniha proměn: Yijing*. Lásenice: Maxima

I. Úvod

Ať už je to proto, že dlouhodobě odkládáme nějaký svůj sen, proto, že opakovaně narážíme na nějakou nepříjemnou situaci, či proto, že nás někdo z blízkých upozorňuje na nějaký zlovyk, čas od času čelíme potřebě něco ve svém životě změnit. Často si říkáme, že ihned, jak dokončíme práci na tomto důležitém projektu, začneme konečně chodit na jógu, vymalujeme byt či navštívíme babičku na Moravě, abychom zjistili, že ještě před uzavěrkou projektu přijde nová vlna požadavků a urgencí, takže je potřeba výše zmíněné aktivity odložit. Mark Twain jednou řekl, že pro něj není problém přestat pít a kouřit: už to udělal nejméně tisíckrát.

Máme tendence k novoročním předsevzetím a velkorysým prohlášením, můžeme být velmi ambiciózní v odhadu toho, jak dobře a jak rychle dokážeme splnit nějaký úkol a jak houževnatě budeme dodržovat nějaký režim. Polovina z 565 studentů prvního ročníku čtyř různých kateder univerzity v Holandsku, kteří na začátku studia odhadovali časový úsek potřebný ke splnění závazků první části studijního plánu v horizontu 12 měsíců, ještě po 24 měsících splněno nemají (Bruinsma & Jansen, 2009) a z 27 dobrovolníků trpících obezitou, kteří se zavázali k akceptovatelnému pohybovému závazku po dobu šesti měsíců, obstojí jediný z nich (Lombard, Lombard, & Winett, 1995).

Já sám dopisuji tuto diplomovou práci až na konci sedmého ročníku řádně pětiletého studia psychologie, ačkoliv jsem ochoten vypovídat o tom, že dokončení studia je dlouhodobě jedním z mých nejvýznamnějších cílů, což mne velmi motivuje k hledání odpovědi na otázku, jakými opravdu účinnými intervencemi je možné realizaci závazku k dosažení cíle podpořit?

Vzhledem k mým dosavadním zkušenostem z psychologické praxe je práce věnovaná problematice facilitace individuální změny pod obzorem principů psychologického koučování a vybraným možnostem, jak podpořit své svěřence a sebe samotné v dosahování uspokojivých výsledků v procesu proměny. Ať už se jedná o proměnu triviální - ve smyslu „chtěl bych se naučit hrát na kytaru“ - či zásadní - „chci začít konečně zdravě žít“. Věnuji se tedy tomu, jak zvýšit pravděpodobnost, že my nebo naši klienti dosáhneme toho, čeho

dosáhnout chceme, a uděláme skutečně to, co tvrdíme, že uděláme. Za tímto účelem je hlavním cílem práce shrnout výběr takových technik, metod, přístupů či strategií, jež úspěšnost změny podporují. Práce je věnována změně, již sami a dobrovolně (byť s vědomím těžkostí, které z našeho rozhodnutí pramení) iniciujeme. Nebudu se ve své práci zabývat změnou ryze vnější či vynucenou, jako je například oblast vyrovnávání se se ztrátou.

V první kapitole teoretické části práce se snažím přiblížit fenomén změny s akcentem na změnu individuální. Nejprve popíši vybrané osobnostní charakteristiky, které se dle citovaných autorů přímo podílejí na realizaci, resp. úspěšnosti realizace individuální změny, pročež je možné pojmout je za psychologické dispozice související se změnou. Následně se pokusím popsat stadia a procesy individuální změny skrze optiku trans-teoretického modelu změny chování podle Prochasky a nabídnu alternativní pohled na proces individuální transformace v podobě modelu adaptivní změny podle Bowlse. Pro doplnění pohledu na problematiku o téma změny na skupinové úrovni uzavírám kapitolu o změně podkapitolou o změně v organizacích, tzv. change management.

V další kapitole ukáži, jak zásadní vliv má formulace jasného cíle změny na její úspěšnou realizaci, a zmíním několik modelů, které k formulaci „dobrého“ cíle napomáhají.

Následně se věnuji představení přístupu koučování jako nástroji facilitace změny a podpory dosahování cílů s akcentem na využití modelu The GROW, který je spojován se jménem Johna Whitmora. V další kapitole se věnuji specifické strategii implementace změny, totiž strategii malých změn čili Kaizen, dále zmíním efekt upomínání jako další možnost podpory. Poslední kapitola teoretické části je zasvěcena problematice sebekoučování, stručně zde představuji některé principy sebeřízení podle Coveyho a online aplikaci MyDayNotes vyvinutou v týmu koučů společnosti QED Group, a.s., za účelem poskytnutí efektivního nástroje zájemcům o sebekoučování.

II. Psychologie změny

Změnu je třeba vnímat jako komplexní proces, který se netýká jen konkrétní oblasti, kde jedinec či skupina mění nějaké určité návyky, ale který probíhá v širším kontextu všech ostatních dosavadních návyků, zvyklostí a způsobů jednání (Higgs & Rowland, 2005). Jestliže se např. vášnivý kuřák rozhodne pro abstinenci, bude muset nalézt alternativní strategie zvládání nervozity a stresu, změnit každodenní rituály související s cestováním a pracovními přestávkami, přehodnotit způsoby a místa trávení volného času, ale i společnost, ve které se vyskytuje apod.

Výzkum úspěšnosti v oblasti dosahování individuální změny, ale i zavádění změny ve společnosti, ukazuje, že je možné popsat určitá stadia či jednotlivé fáze procesu transformace na individuální i skupinové úrovni, která jsou relativně zobecnitelná a přenositelná. Na psychologické rovině je dále možné popsat individuální charakteristiky, jež úspěšnost zavedení změny ovlivňují. Nejprve se budu věnovat těmto předpokladům, následně popíši stadia a fáze individuální změny a v závěru této kapitoly se stručně věnuji problematice zavádění a řízení změny v organizacích.

II.1. Psychologické předpoklady změny

Tato práce je primárně věnovaná strategiím, nástrojům a možnostem facilitace změny, není však možné opomenout fakt, že lze poukázat na takové osobnostní dispozice, které pravděpodobnost úspěšného a hladkého dosažení změny zvyšují. Jelikož realizace změny vyvolává nutnost po adaptabilním přizpůsobení postojů a chování daného jedince a klade na něj různě velké nároky, je vhodné zmínit koncepce hovořící o odolnosti jako psychologické charakteristice určující míru schopnosti zvládat zátěž. Studie zabývající se problematikou psychologických předpokladů úspěšné realizace změny (např. Bowles, 2010) dále upozorňují především na těžiště kontroly (locus of control), vnímanou osobní účinnost (self-efficacy), otevřenost vůči zkušenosti (nebo též intelekt či kulturnost), výkonnostní motivaci v čele s potřebou úspěchu, pozitivní afektivitu, sebeúctu (self-esteem) a toleranci vůči nejednoznačnosti. Výše

zmíněný výčet dispozic zřejmě není kompletní. Bylo by možné např. dále poukazovat na schopnost odložit okamžité uspokojení na základě slavného „Marshmallow experimentu“ realizovaném v sedmdesátých letech v USA (Mischel, Ebbesen, & Raskoff Zeiss, 1972), který prokázal, že děti, které jsou ve věku 3-5 let schopny odložit okamžité uspokojení s vidinou většího zisku v budoucnosti (jsou schopny nesníst svěřený bonbón s příslibem, že za odměnu dostanou po nějaké době další bonbón), jsou po patnácti letech úspěšnější ve studiu, dosahovaly lepších výsledků v celostátních testech a byly celkově spokojenější než děti, které bonbón snědly ihned.

Představený výběr zmíněných koncepcí nevytváří celistvý systém: záběr, význam a rozsah jednotlivých teorií se různí dle kontextu jejich vzniku. Je zřejmé, že se níže uvedené charakteristiky v jistých bodech významově překrývají a jindy hovoří o zcela různých vrstvách nazírání problematiky.

II.1.1. Odolnost

Psychickou odolnost je možné pojmut jako dispozičně kapacitní adaptační substrukturu osobnosti, klíčovou komponentu jejího jádra podle Mikšíka (2003), která umožňuje zvládat nároky kladené na jedince v náročných životních situacích a nepodléhat škodlivým či ohrožujícím vlivům. Zvyšující se odolnost znamená rozšíření počtu a náročnosti úspěšně zvládnutelných požadavků, zvýšení schopnosti nenechat se vyvést z míry, rychleji po zátěži obnovit původní stav akceschopnosti i kreativně využít poznatky z již zvládnuté zátěže. Odolnost tedy představuje (Paulík, 2010, s. 102):

1. Schopnost klást odpor a odolávat tlakům (*resistance*) v širokém rozsahu bez závažnějšího narušení funkce systému a volit optimální vzorce interakčního chování.
2. Schopnost rychlé a pružné regenerace (znovunastolení původního stavu po vychýlení z rovnováhy) systému (*recovery*).
3. Schopnost změny systému (resp. osobnosti) spočívající ve využití získaných zkušeností, případně nově osvojených poznatků a dovedností ve stresové situaci k zvládnutí situací příštích (*reconfiguration*).

Psychicky odolnější lidé vykazují vyšší spokojenost v zaměstnání a nižší míru fluktuace (Hystad, Eid, & Brevik, 2011) a častěji vypovídají o celkové fyzické i psychické spokojenosti ve smyslu well-being (Skomorovsky & Sudom, 2011).

II.1.2. Těžiště kontroly

Podle autora konceptu, Juliana Rottera, je těžiště kontroly (*locus of control*, LOC) individuální charakteristikou označující míru, do jaké je jedinec přesvědčen o tom, že sám aktivně ovládá výsledky svých aktivit, rozhoduje o své úspěšnosti či neúspěšnosti a účinně ovlivňuje chod událostí ve svém životě (Rotter, 1990, 1966). Lidé s vnitřním těžištěm kontroly (*internal locus*) jsou přesvědčeni, že jsou “pány svého osudu”, vnímají výsledky svých činností jako přímý produkt vlastního úsilí a vlivu, mají pocit, že kontrolují či usměrňují chod a průběh událostí ve svém životě a přistupují ke svému osudu jako k tvárnému materiálu, který je možné modelovat. Na druhé straně lidé s vnějším těžištěm kontroly (*external locus*) prožívají svůj osud jako daný a jen málo směřovatelný, cítí se pod vlivem vnějších okolností a událostí a k životu přijímají postoj, že se jim „děje“.

Rotter při formulování LOC vychází z teorie sociálního učení (Rotter, Liverant, & Crowne, 1961), která říká, že jestliže je určité chování posíleno dosažením žádoucího výsledku, vzniká očekávání, že v budoucnu dojde k podobnému zpevnění při projevení podobného chování. Potenciál k projevení určitého chování (pCh) je tedy funkcí dvou proměnných, totiž očekávání (O - subjektivně vnímaná pravděpodobnost, že výsledkem určitého specifického chování bude posílení) a hodnoty posílení (HP - míra, v níž preferujeme toto posílení před ostatními):

$$pCh = f(O + HP)$$

Čím častěji se člověk setkává s tím, že je schopen na základě dřívějších zkušeností účinně anticipovat výsledky a důsledky různých situací, tím více v něm sílí pocit orientace ve světě a tím více je přesvědčen o tom, že je dění osudu předvídatelné a modifikací vlastního chování ovlivnitelné. Naopak je-li

jedinec děním ve svém okolí neustál maten, není-li schopen předvídat a připadá si zmítán chaosem, tím méně je přesvědčen o tom, že jeho vlastní projev cokoliv změní. Ačkoliv by bylo možné pohlížet na vnitřní a vnější kontrolu jako na kategorie, nejedná se zde o „typy“, ale o kontinuum s hranicí externí na jedné straně a interní na straně druhé (Mikšík, 2007).

II.1.3. Vnímaná osobní účinnost

Koncept vnímané osobní účinnosti (*self-efficacy*) představil Albert Bandura jako míru, nakolik věříme v naši schopnost překonat překážky a dosáhnout cíle (Bandura, 1977). Osobní účinnost se vztahuje k přesvědčení jedince o kontrole nad událostmi a kontexty jeho života, z jistého hlediska se tedy může překrývat s těžištěm kontroly podle Rottera. Důvěra ve vlastní účinnost vede k lepšímu zvládání životních těžkostí, příznivě působí na tvorbu optimistických postojů, přispívá k interpretaci těžkých úkolů jako výzev a podporuje kvalitu života. Lidé s vyšší mírou vnímané osobní účinnosti jsou úspěšnější v realizaci kýžených změn, dosahují lepších výsledků v plnění vytyčených cílů a vykazují vyšší stupeň odolnosti (Bandura, 2012).

Oproti tomu nízká vnímaná osobní účinnost je považována za osobnostní charakteristika, která odkazuje k psychické zranitelnosti – tendenci k depresím a podléhání stresu. Tito lidé trpí sebeobviňováním, ztrácejí víru v sebe, snadno všechno vzdávají. Žijí s pocitem beznaděje, stávají se oběťmi, zaměřují se na pochybnosti a přicházejí postupně také o sociální podporu. Často se tyto příznaky v bludných kruzích ještě zesilují: čím méně člověk věří, že svou činností může dosáhnout nějakého výsledku, tím menší má podnět, aby něco udělal, a tím nižších výsledků pochopitelně dosahuje (Bandura & Locke, 2003).

Vztah mezi vnímanou osobní účinností a úspěšností zamýšlené změny je tedy zřejmý. Mnozí autoři (např. Norcross, Mrykalo, & Blagys, 2002) považují *self-efficacy* za klíčovou osobnostní determinantu úspěšnosti změny. Současně se ukazuje, že zkušenost s úspěšným naplněním cíle úroveň vnímané osobní účinnosti zvyšuje (Headey, 2008). Jestliže lidé s nižší úrovní vnímané účinnosti podávají horší výkony a jestliže je možné navýšit úroveň vnímané účinnosti

zkušeností s podáním dobrého výkonu, dostávají se lidé s nižší vnímanou účinností do pasti. Jednou z možných strategií, jak tuto past překročit, je níže popsaná strategie Kaizen. Ta se soustředí na nastavování tak malých cílů a změn, aby se pravděpodobnost jejich dosažení přiblížila jistotě. Sérií takových kroků je možné dosáhnout zásadního posunu a získat korektivní zkušenost (tedy takovou, jež posiluje víru ve vlastní účinnost) pro budoucí snažení (Weick, 1984).

II.1.4. Otevřenost vůči zkušenosti

Podle dispozičního modelu osobnosti Big5 (Norman, 1963) je otevřenost vůči zkušenosti posledním z pěti „velkých“ osobnostních faktorů - označovaný též jako intelekt či kulturnost. Bývá spojován s inteligencí, kreativitou, imaginativností, tolerancí a zvědavostí (Norman, 1963; Goldberg, 1990, 1992). Tuto charakteristiku vyjadřuje živá představivost, upřednostňování rozmanitosti a nezávislý úsudek (Hřebíčková, 2011). Jednou z podstatných charakteristik této dispozice je, že lidé s vysokou otevřeností vůči zkušenosti vítají nové a neznámé situace bez úzkosti či strachu a naopak: vstupují do nich s lehkostí, hravostí a chutí experimentovat. Z tohoto důvodu je u těchto lidí výrazně vyšší pohotovost iniciovat změny, jsou pohotovější přizpůsobit se širšímu spektru sociálních a profesních rolí a dokáží vidět i na nepříjemných situacích něco užitečného (Whitbourne, 1986). Podle Whitbourny jsou lidé s vyšší mírou otevřenosti vůči zkušenosti nejen schopni iniciovat a úspěšně implementovat žádoucí změny ve svém životě, ale vykazují i vyšší míru flexibility a adaptability při zvládání náročných životních situací a vyrovnáváním se se změnami přicházejícími více z vnějšího prostředí (ztráta zaměstnání, rozvod, nemoc apod.).

Vyšší míra otevřenosti rovněž umožňuje lepší spolupráci v různorodé skupině. Výzkum spolupráce studentů v multietnických týmech (Leung & Chiu, 2008) prokázal, že týmy, jejichž členové vykazovali vyšší míru otevřenosti vůči zkušenosti, dokázaly efektivněji identifikovat silné stránky jednotlivců a přerozdělit si přílehavé role. Tyto skupiny projevovaly výrazně vyšší míru kreativity v řešení náročných úkolů a přicházeli s velmi ojedinělými a současně efektivními způsoby řešení.

II.1.5. Potřeba úspěchu

Mezi lidské potřeby můžeme (Atkinson & Reitman, 1956; McClelland 1965, 1985; McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1976) zařadit potřebu úspěchu (*need for achievement - nAch*), afiliace (*need for affiliation - nAff*) a moci (*need for Power - nPow*). Výkonově orientovaná aktivita začíná uvnitř osobnosti potřebou úspěchu: potřebou dosáhnout cíle, dokázat něco obtížného, zvládnout fyzické objekty, lidské bytosti či ideje, učinit to co nejrychleji a co nejsamostatněji. Lidé s vysokou potřebou úspěchu vyhledávají takové situace, ve kterých mohou projevit své silné stránky, jsou otevření výzvám a vykazují vytrvalost a velkou míru úsilí při dosahování cíle a překonávání překážek. Vysoká potřeba úspěchu je vydatným zdrojem motivace pro překonávání těžkostí na cestě za změnou. Potřeba úspěchu nasedá na Lewinovo pojetí aspirační úrovně, což je určitá odhadovaná úroveň výkonu, kterou si jedinec nastavuje při zvládání nějakého náročného úkolu. V úrovni aspirace se tedy projevuje očekávání úspěchu nebo neúspěchu a v jejích změnách zpětná vazba ze skutečně dosažených výsledků (Nakonečný, 1996).

Atkinson (Atkinson & Litwin, 1960) nahlíží na potřebu úspěchu jednak z pohledu touhy po zisku a současně z pohledu snahy o zamezení ztráty, když hovoří o motivu dosáhnout úspěchu a samostatném motivu vyhnout se neúspěchu. Tento dualistický pohled na pojetí úspěšnosti nalezneme znovu v rámci problematiky formulace cílů změny (kapitola III.), které je rovněž možné formulovat jako cíl přiblížit se něčemu (nasedá na motiv dosáhnout úspěchu) či oddálit něco (odráží motiv vyhnout se neúspěchu).

II.1.6. Pozitivní afektivita

Pozitivní afektivita (PA) je osobnostní dispozice, jež sytí charakteristiky jako jsou sebevědomí, energie, družnost a afiliace (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999). Lidé s vyšší pozitivní afektivitou se lépe vyrovnávají s náročnými situacemi, lépe zvládají stres, negativní emoce a celkově jsou emocionálně stabilnější, rychleji se dokáží vzpamatovat z nezdaru či ztráty.

Vykazují vyšší psychickou i fyzickou pohodu a spokojenost (well-being). Podle Bowlinga, Hendrickse a Wagnera (2008) jsou lidé s vyšší mírou pozitivní afektivity spokojenější ve svém zaměstnání, otevřeněji komunikují se svými nadřízenými a častěji se cítí adekvátně odměňováni. Vyšší míra družnosti a afiliace umožňuje těmto jedincům snadněji navazovat vztahy, vyhledávat a realizovat spolupráci a využívat její synergický efekt. Jak popíši níže v rámci modelů individuální změny, kvality související se sebevědomím a energičností jsou klíčové pro první fáze změny, zatímco sociální kompetence a emocionální stabilita zásadně podporují implementaci a udržení změny v pozdějších fázích procesu.

II.1.7. Sebeúcta

Vysokou úroveň sebeúcty (*selfesteem*) můžeme považovat za adaptabilní osobnostní charakteristiku spojenou s očekáváním úspěchu, houževnatostí a schopností vyvinout vyšší volní úsilí (Abel, 1997). Člověk s vyšší mírou sebeúcty hodnotí stejný výkon po ukončení činnosti lépe, než člověk se sebeúctou nižší. Nižší sebeúcta je spojená s horším prožíváním negativní zpětné vazby a snížením výkonu v souvislosti s kritikou (Shrauger & Rosenberg, 1970).

II.1.8. Tolerance vůči nejednoznačnosti

Další z osobnostních rysů, jež mohou přímo ovlivnit úspěšný průběh změny, je tolerance vůči nejednoznačnosti. Podle Budnera (1962) se jedná o tendenci vnímat (prožívat, interpretovat) nejednoznačné situace a úkoly jako zdroj příležitostí a možností a jako takové je považovat za žádoucí a přitažlivé. Lidé tolerantní vůči nejednoznačnosti jsou spontánnější při vstupu do nové situace a nezdar vnímají spíše jako výsledek zajímavého experimentu, než jako selhání. Naopak lidé intolerantní vůči nejednoznačnosti spatřují v podobných situacích a úkolech hrozbu, pročez se jim vyhýbají a brání. Tito lidé jsou perfekcionistačtí, spíše konformní, méně iniciativní a proaktivní v realizaci změn, častěji podléhají vnějším očekáváním a jsou výrazně méně kreativní v řešení

nových úkolů. Wittenberg a Norcross (2001) prokázali, že lidé intolerantní vůči nejednoznačnosti zažívají menší potěšení z práce, nejsou tolik uspokojení se stejnými výsledky, jako lidé s vyšší mírou tolerance vůči nejednoznačnosti, a mají tendenci na výsledcích a produktech svých aktivit poukazovat spíše na to, co se nepovedlo, resp. co je špatně.

II.2. Individuální změna

Ať už se jedná o zásadní či nepatrnou změnu, je možné vysledovat jistá smysluplná stadia či fáze, ve kterých celý proces probíhá. V současnosti je v souvislosti s individuální změnou velmi často diskutován Prochaskův trans-teoretický model změny (Prochaska & DiClemente, 1983) a model adaptivní změny podle Bowlese (2006).

II.2.1. Trans-teoretický model změny

Komplexní náhled na fáze a dynamiku individuální změny přináší trans-teoretický model změny - TTM (Prochaska & DiClemente, 1983), jež je pokusem o kompilaci různých strategií a modelů behaviorální změny, jak byly doposud známé. TTM vznikl v rámci výzkumů změny chování v oblasti zdraví. Postupně se model rozšiřuje do různých oblastí změny životního stylu od psychoterapie (Stoltz & Kern, 2007), přes koučování (Passmore, 2011; Rațiu, & Băban, 2012) po změnu organizační kultury (Levesque, Prochaska & Prochaska, 1999).

TTM se skládá ze tří oblastí. Popisuje 1) pět stadií změny (*prekontemplace, kontemplace, příprava, akce a udržování*), 2) nezávislé proměnné (10 procesů změny – *zvyšování sebevědomí, dramatická úleva, přehodnocení okolí, pomáhající vztahy, přehodnocení sebe, sebeosvobození, sociální osvobození, ovládání následků, protipodmiňování a ovládání podnětů*) a 3) závislé (individuální) proměnné (*rozhodovací rovnováha a self-efficacy*).

Koncept stadií a procesů změny spolu úzce souvisí: zatímco popis stadií změny odpovídá na otázku, kdy a v jakých fázích změna probíhá, odpovídá popis

procesů na otázku, jakým způsobem ke změně dochází. Níže poskytují stručný popis jednotlivých stadií a k nim přílehlých procesů.

II.2.1.1. Stadia a procesy změny podle TTM

Stadia změny reprezentují jednak jednotlivé časové úseky v průběhu změny, současně naznačují i určité výzvy a úkoly, jejichž úspěšné splnění je předpokladem pro postup na vyšší úroveň (Norcross, Krebs, & Prochaska, 2011). Ke každému stadiu je možné přidružit určité procesy, jež mají právě v tomto stadiu nejlepší dopady. Prochaska a DiClemente (1983) za účelem vytvoření podobného přehledu analyzovali více jak 400 různých terapeutických a poradenských přístupů a technik podporujících individuální změnu, aby na základě faktorové analýzy identifikovali 10 základních procesů změny.

První stadium se nazývá prekontemplace. Je to taková fáze, ve které si člověk sám ještě neuvědomuje potřebu změny a ani neuvažuje o záměru dělat něco jinak. Jestliže je jeho chování jakkoliv nežádoucí či rizikové (tráví extrémní množství času v práci, pije často alkohol atd.), neuvědomuje si v této fázi dopady těchto projevů na ostatní oblasti svého života. Nejčastěji jsou to členové jeho rodiny, přátelé či jeho nejbližší kolegové, kteří daného jedince upozorňují na potřebu „něco s tím udělat“.

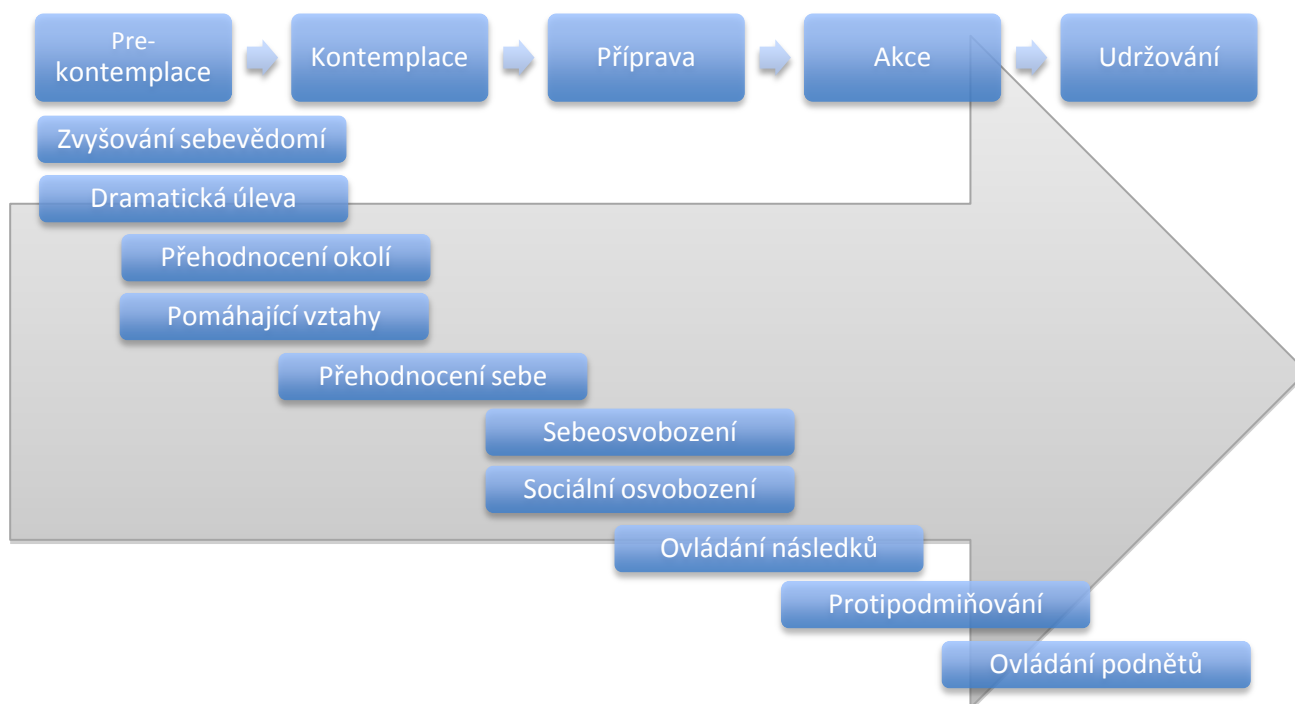
Následuje stadium kontemplace, kdy si jedinec začíná uvědomovat potřebu změny, ale ještě není připraven přijmout závazek dělat něco jinak. Tato fáze může být doprovázena racionalizací vlastního chování a vyvíjením odporu vůči změně. Pro první stadia je typická silná ambivalence vůči změně. Klíčovým procesem je v tuto chvíli *zvyšování sebevědomí* – posilování víry v sebe, sebe-motivace, hledání pozitiv na změně, o kterou jedinec usiluje, potvrzování sebe sama v tom, že je jedinec s to změny dosáhnout. Pro podporu přípravného stadia je možné použít techniku dopisu do budoucnosti – jedinec dostane za úkol, napsat sám sobě dopis do budoucnosti, konkrétně do onoho okamžiku, kdy změny dosáhl a zafixoval ji. Tato technika nabízí prostor pro fantazijní oslovení svého vlastního já, které změny již dosáhlo, umožňuje představit si takový stav a vztahovat se k němu.

Dalším podstatným procesem je v prvních fázích tzv. *dramatická úleva*. Představa změny nás může vést k vytváření katastrofických scénářů a mnohdy klamných obav, jež jsou doprovázeny silnými emocemi. Důležitým procesem je ventilace těchto emocí, jejich odčerpávání a vytváření racionálního pohledu na průběh zamýšlené změny. Třetím procesem změny v prvních stadiích je *přehodnocení okolí*. Jak jedinec uvažuje o změně a zvažuje klady a zápory starého a nového (více viz kapitola II.1.2.2. Individuální proměnné v procesu změny podle TTM), mění i svůj postoj ke starým vzorcům chování, mění se jeho hodnotová struktura (začíná oceňovat takové projevy chování, jež jsou v souladu se zamýšlenou změnou – kuřák obdivuje abstinenta, člověk s nadváhou sportovce). Přehodnocování okolí je proces sledování různého chování v okolí jednotlivce a postupná změna v tom, co jedinec vyhodnocuje jako žádoucí (správné) či nežádoucí (špatné). Jak se mění postoj k okolí, mění se i preference z hlediska vztahů. Jedinec začne spontánně vyhledávat *pomáhající vztahy* (4. proces změny), tedy vztahy s lidmi, kteří reprezentují nový *modus vivendi*, a naopak: může zpřetrhávat vztahy dosavadní (tento fenomén je zřetelnější zejména při zavádění zásadní změny životního stylu, např. při léčbě závislostí). S přehodnocením okolí jde ruku v ruce i postupné *přehodnocení sebe*, tedy změna postoje k vlastním vzorcům myšlení, prožívání a jednání.

Při úspěšném překonání možných obtíží následuje přípravné stadium, kdy jedinec začíná uvažovat o konkrétních změnách, začíná plánovat jednotlivé kroky, nastavuje si obraz cílového stavu změny a může testovat dopady drobných kroků. Zatímco stadium kontemplanace trvá zhruba půl roku, přípravné stadium bývá od akce vzdálené zhruba do 30 dnů. V přípravném stadiu už můžeme sledovat první viditelné změny chování (doposud se mění spíše postoj ke změně), současně lidé v přípravném stadiu nejčastěji oslovují poradce, kouče či terapeuta s prosbou o spolupráci (Rațiu & Băban, 2012). V průběhu stadia příprav probíhá proces *sebeosvobození* a *sociálního osvobození*. Před samotnou změnou pozorovatelného chování dochází skrze přehodnocení sebe a okolí ke změně postoje. Mění se postoj vede k vyšší míře nezávislosti a rozvoji spontánní aktivity – testování změny chování pomocí drobných krůčků, např. kuřáci referují, že se snaží v přípravné fázi odložit ranní cigaretu o 15 minut apod. S rozvojem spontánní aktivity jde ruku v ruce pohrávání si s možnými

způsoby chování a jejich dopady, tedy proces *ovládání následků*, který už je charakteristický pro akční stadium.

Ve stadiu akce jedinec začíná reálně měnit své chování, experimentuje s možnými následky různých změn, získává novou zkušenost a snaží se nastavit optimální vnitřní i vnější podmínky pro nalezení žádoucího stavu. Fáze akce je nejnáročnější z celého procesu změny: vyžaduje největší výdej energie. Klíčovým procesem je *protipodmiňování*, tedy vytváření nových reakcí na ty stimuly, jež v minulosti vyvolávaly aktualizaci nežádoucího reakce (např. reakce na nabídnutou cigaretu). Poslední stadium - udržování – začíná po úspěšném definování nových vzorců chování a hlavním cílem této fáze je udržet změnu při životě, nesklouznout do zajetých kolejí a převést nové způsoby myšlení, prožívání a jednání do běžné praxe. Podstatným procesem je *ovládání podnětů*, tedy aktivní tvarování situací, do kterých se jedinec dostává, a záměrné vyhledávání takových, ve kterých je riziko recidivy nejnižší. Fáze udržování trvá dle autorů zhruba šest měsíců což je však velmi diskutabilní odhad, jelikož je jednak předpokládatelné, že náročnost změny bude fázi udržování zvyšovat a naopak a současně je předpokládatelný rozdíl v populaci v závislosti na individuálních dispozicích.



Obrázek 1 Přehled stadií a procesů změny (Norcross, Krebs, & Prochaska, 2011)

II.2.1.2. Individuální proměnné v procesu změny podle TTM

Vedle stadií a procesů změny popisují autoři rozhodovací rovnováhu a self-efficacy jako další klíčové složky individuální změny. Self-efficacy (koncept vnímané osobní účinnosti) je popsán samostatně výše v rámci kapitoly II.1. Psychologické předpoklady změny.

Rozhodovací rovnováha určuje, jaký je subjektivně vnímaný poměr kladů a záporů starého a nového stylu chování: je tedy jakousi vahou různě důležitých argumentů, které zohledňujeme v procesu rozhodování. Jestliže budu chtít žít zdravěji, jeden z možných kroků je netrávit tolik času na gauči u televize a jít místo toho třeba běhat. Při každodenním rozhodování, zda si radši zapnu televizi, nebo obuju tenisky, zvážím vnímané klady a zápory plynoucí z pozorování televize a klady a zápory související s běháním. Dívat se na televizi je příjemné, nenáročné a zábavné, běhání je namáhavé a venku je zima – rozhodnutí je pro tuto sadu argumentů zřejmé. Jestliže chce jedinec dosáhnout změny, musí hledat způsoby, jak ovlivnit svou rozhodovací rovnováhu ve prospěch nového stylu chování. Výzkumy z oblasti odvykání kouření (Prochaska & DiClemente, 1983) ukazují, že samotná argumentace (snášení důvodů, proč je lepší nekouřit než kouřit), pomáhá vychylovat rozhodovací rovnováhu ve prospěch abstinence zejména v kontemplačním stadiu (v prekontemplačním stadiu navyšuje argumentace odpor a v postkontemplačních stádiích již nemá zásadní dopad, jelikož jedinec je již přesvědčen o změně a nyní hledá cesty k jejímu dosažení). Na začátku procesu odvykání je většina kuřáků sic vědomě rozhodnuta přestat, přesto je vnitřní rozhodovací rovnováha v konfrontaci s nabídnutou cigaretou zle pokoušena. Jak abstinující kuřáci procházejí stádii změny, můžeme sledovat výrazné snížení váhy plusů kouření a zvýšení jejich minusů, opačně u nekouření.

Koncept rozhodovací rovnováhy tedy jednoduše popisuje, jakým způsobem se mění postoj od starého k novému návyku: přes počáteční odpor k postupnému přijetí a prosazování. Michael Cavanagh přináší zajímavý nástroj (The Transtheoretical Coaching Matrix; Cavanagh & Grant, 2005) pro práci

s rozhodovací rovnováhou v procesu změny, který popisují v kapitole VI.1. Matice změny.

II.2.2. Model adaptivní změny

Trans-teoretický model je odbornou veřejností do velké míry přijímán, současně se nacházejí i kritici, podle kterých je celý model příliš akademický a procesy změny jsou popsány vágně: není možné jasně zachytit, kdy který proces jasně začíná a končí, a některé výzkumy (např. Etter & Sutton, 2002) se ve svých pozorováních zcela rozcházejí s popisem procesů změny, jak je uvádějí autoři TTM. Vzniknuvší diskuse dala podnět pro revizi celého přístupu, jež vedla k formulování Modelu adaptivní změny – Adaptive Change Model, ACM (Bowles, 2006). ACM poskytuje alternativní pohled na proces individuální změny, který nachází své využití zejména v psychoterapii a principech či metodikách sebeřízení (Bowles, 2010).

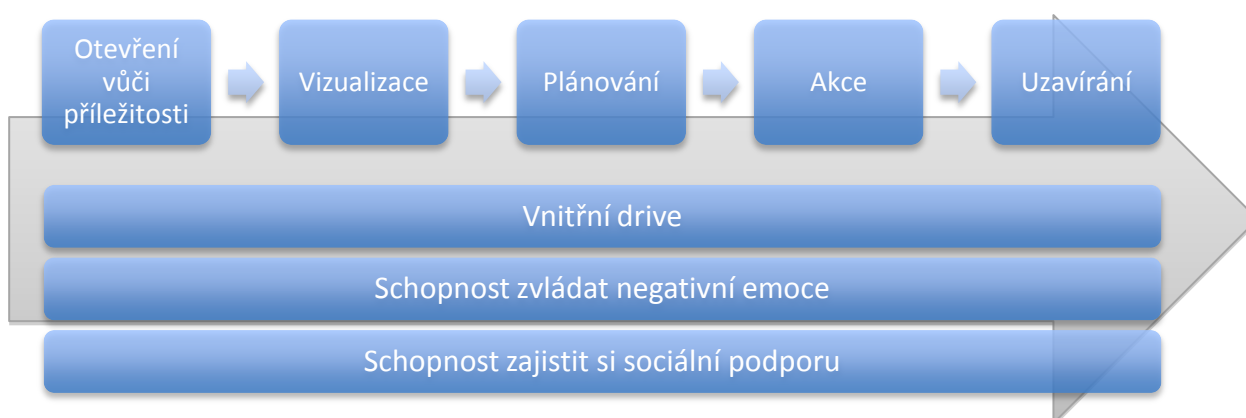
Bowles do svého modelu změny zahrnuje pět stadií procesu změny a tři podpůrné faktory (souhrn je k dispozici na obrázku 2). Stadia změny dle ACM vytvářejí jakési časové kontinuum změny: popisují jednotlivé fáze, ve kterých se změna odehrává. Jsou jimi *otevřenost vůči příležitostem*, *vizualizace*, *plánování*, *akce* a *uzavírání*. Podpůrné faktory potom označují jakési kompetence, které ovlivňují úspěšnost změny, totiž *vnitřní drive*, *zvládání negativních emocí* a *schopnost zajistit si sociální podporu*. Na rozdíl od TTM, který přiřazuje jednotlivým stadiím určité procesy, jsou podpůrné faktory podle Bowlse účinné během všech stadií.

Změna tedy podle ACM začíná stadiem otevřenosti vůči zkušenosti. V rámci tohoto stadia začíná jedinec reflektovat nějakou oblast svého života jako změnyhodnou, uvědomuje si (ať už na základě zpětné vazby či korektivní zkušenosti) potřebu „dělat něco jinak“ a vítá podněty, které rozšiřují jeho zkušenost. Pro tuto fázi je tedy příznačné vědomí potřeby změny a zvýšený zájem o informace a podněty, které jsou k dané oblasti změny relevantní. Jedinec se otevírá, častěji o dané oblasti spontánně hovoří.

Pro následující stadium **vizualizace** (představování si) je příznačné, že jedinec ve své mysli pracuje s představou dosažení změny, pohrává si možnými kroky a jejich následky, představuje si realizaci jednotlivých kroků, které by ke změně vedly. Toto stadium je charakteristické myšlenkou „jaké by to bylo, kdyby...“. Fantazijní odehrávání změny posiluje chuť začít se změnou experimentovat v reálném životě.

Jakmile začnou mít představy podoby závazků, jakmile se mění těžiště z „mohl bych“ na „chci udělat“, můžeme hovořit o stadiu plánování. V tuto chvíli dochází ke konkretizaci dílčích kroků a jejich načasování. Ve stadiu akce dochází k realizaci naplánovaných aktivit a implementaci změny jako takové, která je vyhodnocena a zafixována ve stadiu uzavírání.

Průběh všech pěti stádií je podporován třemi faktory. První z nich je *vnitřní drive*, tedy úroveň vnitřní motivace a aspirace k dosažení změny. Vnitřní drive odkazuje k výkonnostní motivaci a potřebě úspěchu. Další je *schopnost zvládat negativní emoce* (vyvěrá mj. z pozitivní afektivity a psychické odolnosti). Proces změny (ať už dobrovolně iniciovaný) s sebou nese krátkodobé snížení komfortu, překážky a možná selhání, a jako takový přináší i nutné množství negativních emocionálních reakcí (hněv, úzkost, strach...) a určitá odolnost a schopnost tyto emoce zpracovávat je nutným předpokladem úspěchu. Změna se netýká jen jednotlivce, ale odráží se i v jeho sociálním prostředí, a proto je posledním podpůrným faktorem *schopnost zajistit si sociální podporu*, totiž schopnost navazovat nové a adaptovat stávající vztahy tak, aby přívětivě rezonovaly s nově osvojenými vzorci chování, myšlení a prožívání.



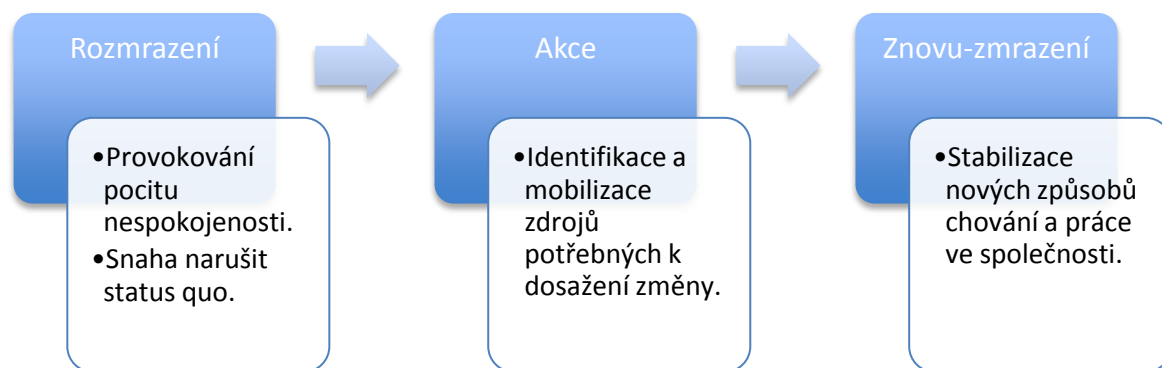
Obrázek 2 Stadia a podpůrné faktory změny podle Modelu adaptivní změny (Bowles, 2006).

Stručný popis modelu adaptivní změny může ve svých základních rysech nápadně připomínat trans-teoretický model. V pojetí Prochasky (TTM) je však jedinec vykreslen spíše jako nositel změny, je zdůrazňován odpor a neochota ke změně, zatímco Bowles (ACM) ve svém pojetí více akcentuje jedince jako činitele změny, jeho vnitřní potenciál k aktivnímu vyhledávání příležitostí k učení se a sebezdokonalování.

II.3. Řízení změn ve společnostech

Pro doplnění pohledu na problematiku změny je vhodné vyjádřit se i k tématu řízení změn ve firmě, jež je i v domácí literatuře často pojmenováváno jako change management.

Klasické paradigma řízení změny nastavil psycholog Kurt Lewin (1951) formulováním třífázového sekvenčního modelu změny (viz obrázek 3). V rámci první fáze - rozmrazení - je třeba narušit status quo, podpořit nespokojenost se současným stavem a rozvířit diskusi o problematických procesech ve společnosti. Lewin chápe změnu jako narušení stávající, a následně nalezení nové rovnováhy v organizaci: proces, který musí začít labilizací. Fáze rozmrazení tedy v lidech vzbuzuje obavy a úzkost, které musí být převáženy pocitem nespokojenosti a chutí ke změně. V následujícím stadiu akce dochází k implementaci změny, jež je zafixována v poslední fázi, znovu-zmrazení, kdy se z nového stavu stává běžný, lidé si zvykají a přechází se do běžného provozního režimu.



Obrázek 3 Třífázový model změny podle Lewina (1951).

Lewinem inspirovaný pohled na řízení změny přináší John Kotter (2003) ve svém osmi-krokovém modelu. Kotter formuluje svá doporučení na základě mnohaletých zkušeností s řízením businessu a v současnosti vyučuje transformační řízení na Harvard Business School.

První krok řízení změny dle Kottera je posilování pocitu naléhavosti, zvyšování potřeby po změně, poukazování na nefunkčnost stávajících

mechanismů a procesů. Podobně jako Lewin tedy akcentuje potřebu vychýlit krátkodobě společnost z rovnováhy, uvědomit si a aktivně poukazovat na slabá místa a tím mobilizovat volání po změně. Když se po společnosti rozšíří pocit naléhavosti, mnohem více lidí se snaží zapojit do prosazování změny, více lidí je ochotno spolupracovat a vytváří se tvůrčí prostředí. V tomto kroku je klíčové sestavit vůdčí tým, tedy nalézt dostatečně přesvědčené a současně schopné pracovníky, kteří si navzájem mohou důvěřovat a stanou se hlavními nositeli změny. Z Kotterových zkušeností je zřejmé, že pro tento tým není vždy nejlepší, jestliže jsou jeho členové zástupci vrcholového vedení společnosti. Naopak v tomto kontextu prosazuje střední manažerskou vrstvu. Tito lidé mají dostatečně široké konexe ve firmě a současně mají i denní kontakt s liniovými zaměstnanci, kterých se změna přímo dotýká.

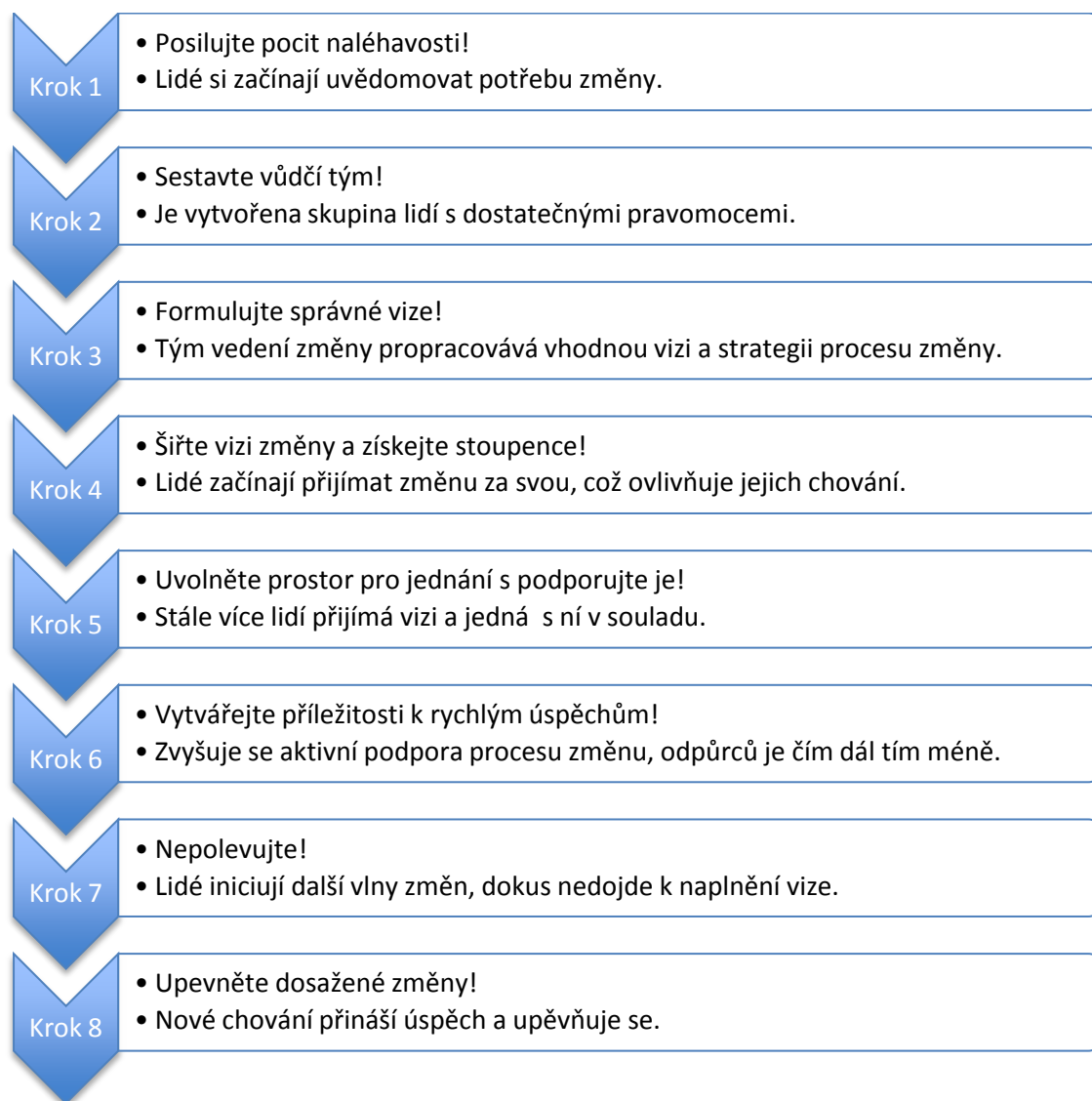
Je-li takový tým sestaven, má za svůj první úkol formulovat vizi, tedy vyjádřit jasné zaměření transformačního úsilí. Vize je popsáním žádoucího cílového stavu, obsahuje jasný výčet toho, co budeme dělat jinak a jak to tedy budeme dělat, a současně co zůstane beze změny. Na vizi nasedají strategie, tedy popis takových komplexních činností a aktivit, jež podle očekávání povedou k dosažení cílového stavu. Strategii je možné dále rozpracovat do konkrétních taktik, tedy takových vzorců chování, které jsou v souladu se strategií. Jestliže je vizí obuvnické společnosti stát se jedničkou na domácím trhu (tj. nejprodávanější značkou), strategií může být nabízet kvalitní sportovní obuv za bezkonkurenční ceny. Jedna z taktik je tedy snižovat náklady na výrobu obuvi při využití stejně kvalitních materiálů – vyjednávat se subdodavateli, optimalizovat proces výroby apod.

V následujícím kroku je třeba rozšiřovat vizi mezi zaměstnance a získávat její stoupence. Je-li vize formulovaná, musí být společně se strategiemi a taktikami důsledně a zřetelně komunikována a diskutována. Jen tehdy, jestliže se pracovníci společnosti identifikují s novou vizí, může proces transformace pokračovat. Kotter na základě svých výzkumů selhání v implementaci změn v korporacích (2006) současně dodává, že pro vizi změny je možné získat v optimálních podmínkách maximálně 75% stávajících zaměstnanců. Praxe tedy ukazuje, že proces transformace není bezbolestný

a nejčastějším řešením nepřijetí nové vize konkrétním zaměstnancem je dohoda o jeho odchodu ze společnosti.

V následujícím kroku změny je třeba uvolnit lidem prostor pro jednání a podporovat je. Ačkoliv je vedoucí pracovník mnohdy iniciátorem změny, nemůže změnu implementovat sám. Jestliže jsou dobře popsány vize, strategie a taktiky, jestliže jsou tyto srozumitelně komunikovány zaměstnancům, kteří vizi přijímají, je potřeba v tuto chvíli uvolnit lidem prostor, zplnomocnit je pro realizaci celkové transformace zaváděním drobných změn v každodenním životě. Aby lidé mohli radostně využívat prostor, který jim leader zanechává, doporučuje Kotter vytvářet příležitosti k rychlým úspěchům. Jedná se malé oslavy či konfirmace úspěšné implementace drobných změn. Leader v tomto kroku zprostředkovává zpětnou vazbu jednotlivcům, kteří o změnu usilují, snaží se je podpořit poukazováním na drobné pokroky, motivuje je svou podporou a rozšiřuje zprávy o úspěchu. Je však předpokladatelné, že to nebudou jen zprávy o úspěchu, kterým bude leader čelit. Je třeba nepolevovat v úsilí o prosazení změny, vyrovnávat se s dílčími neúspěchy a případně revidovat strategie a taktiky. Změna se neodehraje najednou, ale v několika vlnách, které je třeba usilovně provokovat a zdůrazňovat, že proces přes všechny úspěchy ještě není u konce.

Posledním krokem je podle Kottera upevňování dosažené změny, kdy jde v první řadě o přivyknutí na novou situaci: z nového se stává obvyklé, procesy a mechanismy, jež byly nastaveny v době změny, se stávají zažitou součástí organizační kultury a lidé se přirozeně a bez vyšší míry uvažování či zvýšené pozornosti chovají podle nových vzorů.



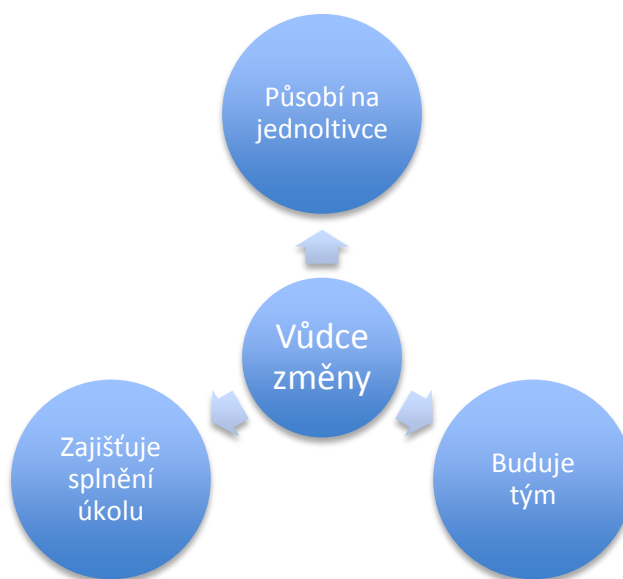
Obrázek 4 Osm kroků řízení změny (Kotter, 2003).

Zajímavý přístup k vedení změny ve společnosti přináší John Adair. Adair (2004) staví své principy change managementu na tvořivém potenciálu zaměstnanců a na synergickém efektu v týmové práci. Adair používá termín „skupinová osobnost“, jež je založena na individuálních dispozicích všech jednotlivých zaměstnanců a současně díky synergickému efektu týmové práce je více než pouhým součtem jednotlivých částí.

Hlavním úkolem vůdce změny je podle Adaira rozvíjet potenciál jednotlivců a budovat a udržovat spolupráci v týmu, což jsou základní předpoklady pro splnění úkolu. Podobně jako u Kottera tedy můžeme sledovat akcent na zplnomocnění podřízených v řízení implementace změny. Adair tvrdí,

že leader má ke změně dát impulz a participovat na vytváření vize změny, nicméně jeho hlavní rolí je rozvíjet dispozice jednotlivců a spolupráci v týmech, tedy podporovat nositele změny jako takové. V první řadě leader působí na jednotlivce, působí na ně pomocí své vize změny a snaží se je mobilizovat k akci. Vzniká potřeba změny, jednotlivci začínají sami diskutovat o možnostech dělat něco jinak a přinášejí první návrhy. Klíčové je podle Adaira akcentovat kvantitu, nikoliv kvalitu nápadů, uvolnit kreativní potenciál lidí a zbavit je strachu z chyby. V druhé fázi je možné začít podporovat týmovou práci. Jednotlivci se scházejí, probírají možné cesty změny, rozdělují si role a vytváří tým, nastavují plán změny. Ve třetí fázi inovace je podstatné monitorovat plnění plánu, kontrolovat úkoly a vyhodnocovat progres.

Kotter i Adair se tedy zásadně shodují v tom, že změnu v život uvádějí samotní zaměstnanci, nikoliv řídicí pracovník.



Obrázek 5 Hlavní úkoly vůdce změny podle Adaira (2004).

V současné době čelí společnosti rapidně se vyvíjejícímu trhu. Toto tempo nutí organizace k průběžnému zavádění změn, zlepšováním a kontinuálnímu inovování. Přestáváme tedy hovořit o změně jako o jednorázové akci, která se sic odehrává v kontextech, ale má jasný počátek a konec, jak předpokládal např. Lewin (Higgs & Rowland, 2005). Nové paradigma nás posouvá k nazírání procesu změny jako kontinuálního děje, kdy dosažení jednoho cíle znamená

nutnost nastavit cíle nové a bez přestání pokračovat v úsilí. Přestáváme hovořit o změnách či řízení inovací ve společnostech a začínáme hovořit o „učících se organizacích“, čili takových společnostech, jež chápou kontinuální změnu jako součást každodenní strategie. Tento termín zavedl Peter Senge ve svém díle Pátá disciplína (2009). Pro zajímavost uvádím výběr z desatera cesty učící se organizace dle Tiché (2005):

1. Formulujte vizi.
2. Vyhodnoťte takové druhy učení (skupinová setkání a sdílení „best-practices“, prezentace, semináře, e-learning, individuální koučování atd.), které podporují kulturu vaší organizace.
3. Podporujte vše, co je pozitivní (zaměřte se na to, co funguje).
4. Posilujte v lidech pocit bezpečí. Vnímejte nezdary inovací jako příležitost k učení.
5. Odměňujte ochotu riskovat.
6. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci.

Klíčovým předpokladem nastavení učící se organizace je vytvoření prostoru pro sdílení znalostí a dobré praxe zaměstnanců (knowledge management). Na základě reflexe a sdílení je možné fixovat funkční procesy a identifikovat takové, jež vyžadují inovaci. Na základě skupinových setkání a diskusí je možné vytvářet vize změny, které jsou převáděny v plány a realizovány projektovými týmy.

III. Formulace cíle změny

Býváme pohotoví popsat, co je na všem možném špatně: stěžujeme si. Současně se můžeme cítit zaskočení otázkou, co bychom tedy potřebovali, abychom se cítili spokojení. Přitom vyjádření žádoucího stavu je klíčovým předpokladem úspěšné realizace jakékoliv změny, jak ukazují modely individuální změny (přípravné stadium podle TTM či fáze vizualizace podle ACM), ale i různé pohledy na změnu v organizaci, které hovoří o potřebě vize.

Definování specifických a náročných cílů samo o sobě pozitivně ovlivňuje naše snažení a následně i výsledky, ať už se jedná o sport, studium, práci na projektu, restrukturalizaci týmu nebo třeba odvykání kouření. Pouhá přítomnost specifických cílů ovlivňuje naše zapojení pomocí čtyř základních mechanismů (Locke & Latham, 2002, 2007):

1) Nastavení cíle zaměřuje naši pozornost k informacím a úsilí k aktivitám, jež jsou relevantní k dosažení cíle a naopak odstiňuje pozornost a úsilí od informací a aktivit k cíli irelevantním. Studenti, kteří si nastaví v průběhu svého vzdělávání specifické cíle, věnují větší pozornost relevantní látce než studenti z kontrolní skupiny a dosahují v těchto oblastech lepších studijních výsledků (Morisano et al., 2010).

2) Cíle jsou energetizující a jejich definování vede k vynaložení většího úsilí - vyšší cíle vedou k lepším výsledkům než cíle nižší. Formulace cíle podporuje vizi žádoucího, stavu, jež je přitažlivá a mobilizující.

3) Cíle podporují vytrvalost – jestliže mají účastníci experimentu možnost ovlivnit délku jeho trvání, pracují na těžších úkolech déle a méně často se vzdávají (Locke & Latham, 2002).

4) Nastavení cíle podporuje tvořivost ve vytváření strategií řešení problému. V situacích, pro které nemáme připravený algoritmus řešení, nás vedou specifické cíle k vyvíjení originálních postupů.

Ukazuje se tedy, že pouhé nastavení – samotná přítomnost - nějakého cíle zvyšuje naše úsilí v nějaké aktivitě či snaze oproti stavu, kdy se do stejné aktivity či snahy pouštíme bez cílů. Jestliže si půjdu dnes odpoledne jen tak zaházet basketbalovým míčem na koš, pravděpodobně nepodám tak dobrý výkon, jako

kdybych si řekl, že se pokusím trefit „trojku“ desetkrát po sobě. Jestliže si nastavím cíl uběhnout půlmaraton za šest týdnů tréninku, pravděpodobně vyvinu vyšší úsilí, než kdybych si řekl, že bych mohl začít běhat. Jestliže mi vadí způsob, jak se mnou hovoří můj šéf, těžko se mi podaří situaci změnit k vlastní spokojenosti, jestliže nejsem schopen popsat, jak bych si přál, aby se mnou mluvil. Některé zdroje (např. Wiseman, 2011) uvádějí neověřený výzkum pod názvem „Yale Goal Study“, v rámci kterého byla údajně v roce 1953 provedena série rozhovorů s absolventy university Yale za účelem zjistit, zda mají jasno v tom, čeho chtějí v následujícím životě dosáhnout. Po 20 letech prý výzkumníci oslovili skupinu znovu, aby zjistili, že 3% dotazovaných, kteří měli před dvaceti lety nastavené konkrétní cíle, nahromadila více bohatství, než zbylých 97% probandů, kteří jasno neměli. Bohužel dnes již není dohledatelný písemný záznam z tohoto výzkumu, takže jeho výsledky nemůžeme chápat jako spolehlivé.

Jestliže pouhá přítomnost cíle podporuje naše úsilí, je možné zesílit tento efekt nějakou specifickou formulací?

Formulace cílů je možné kategorizovat podle dvou základních dimenzí (Van Yperen, 2006; Elliot & McGregor, 2001): dle normy (na osobní a srovnávací) a dle zaměření (cíl přiblížit se a cíl vyhnout se). Dělení dle normy napovídá, odkud formulace cíle odvozuje očekávanou úroveň dosahovaného výkonu. Osobní cíl vzniká porovnáním současného výkonnostního výsledku s posledním výsledkem daného jedince v dané aktivitě ve snaze maximalizovat žádoucí posuny v každém následujícím pokusu. Oproti tomu srovnávací nastavení cíle porovnává poslední výkon daného jedince s výkonem referenční skupiny ve snaze stát se v dané oblasti úspěšnějším, tj. umístit se co nejvýše v žebříčku hodnocení skupiny. V praxi to tedy znamená, že hráč tenisu s osobním cílem bude potom, co je schopen stabilně odehrát např. 10 podání v řadě bez chyby, považovat odehrání již jedenáctého podání v řadě za úspěch a naopak chybu při devátém podání bude považovat za selhání. Při srovnávacím nastavení cíle, bude hráč tenisu považovat za úspěch překonání průměrného výsledku skupiny (či dosažení nejlepšího výsledku ve skupině) a za neúspěch bude považovat výsledek podprůměrný (či horší než nejlepší ve skupině) bez ohledu na jeho

osobní výkonnostní standardy. Takže nejlepší hráč skupiny bude při formulování srovnávacího cíle už ze svého titulu podmotivovaný, zatímco nejslabší hráč zůstane bezmocně vystaven frustraci.

Zaměření cíle² určuje, jestli je cíl orientován na *projevení nějaké kompetence* (přiblížení či dosažení nějakého žádoucího výsledku či stavu – stane se to, co chci) či *neprojevení nějaké nekompetence* (vyhnout se či oddálení nějakého nežádoucího výsledku či stavu – nestane se to, co nechci). Toto rozdělení odkazuje na výzkumy a práci J. W. Atkinsona, který rozděluje výkonnostní motivy na motiv dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. V praxi to znamená, že tenista s cílem dosáhnout něčeho bude aktivně vyhledávat příležitost např. dostat se k síti a ukázat svůj dobrý smeč. Naopak tenista orientovaný na cíl vyhnout se něčemu, se bude celou dobu hry snažit udržovat si od sítě odstup, jelikož si je vědom svých nedostatků při hraní smeče, které by jen velmi nerad ukázal soupeři. Výsledky Van Yperenova výzkumu (2006) naznačují, že nejlepších výkonů dosáhneme tehdy, pokud si nastavíme osobní cíle dosáhnout něčeho (tedy budeme měřit svůj současný výkon minulým výkonem a cíl budeme formulovat jako příležitost k projevení silné stránky – snažit se být lepší než minule a ukázat, v čem jsem nejlepší) a nejnižších výsledků dosáhneme pokud si nastavíme srovnávací cíle vyhnout se něčemu (budeme měřit svůj výkon výkonem ostatních a orientovat se na skrývání slabých stránek – snažit se nebýt nejhorší ve skupině a hlavně se neztrapnit).



Obrázek 6: Typy výkonových cílů dle Van Yperena (2006), tmavší podbarvení kvadrantu znázorňuje vyšší pozitivní vliv formulace cíle na samotný výkon.

² Dělení cílů dle zaměření můžeme najít i u dalších autorů (např. Fisher-Epe, 2006; Whitmore, 2002) pod názvy pozitivní (přiblížit se) a negativní (vyhnout se) cíl.

Jestliže mám strach řídit auto, budu velmi pohotový ve vyjmenovávání všech hrozeb, které na mne při řízení auta číhají. Budu se tedy velmi intuitivně orientovat na vyhnutí se těmto hrozbám – hlavně nenabourat! Paradox takové formulace cíle spočívá v tom, že cíl je definován neúspěšným stavem a jako takový je doprovázen představou selhání: snad se dnes nepohádáme s přítelkyní a hlavně, aby mě nevhodili z práce, to bych asi neuplatil hypotéku. Formulace takových cílů nejen, že nepomáhá jejich dosažení, ale může ještě ohrozit účinnost našeho chování a naši náladu. Výzkum z roku 2006 (Borton & Casey) ukazuje, že čím víc se snažíme nemyslet na to, co nechceme, aby se stalo, tím víc na to myslet musíme. Snaha o potlačování černých myšlenek vede k jejich častějšímu výskytu, což člověka s formulací cíle „vyhnout se“ dostává do začarovaného kruhu, jelikož dokud nebude mít k dispozici žádoucí vizi, ke které by mohl upnout pozornost, je vystaven katastrofickým scénářům.

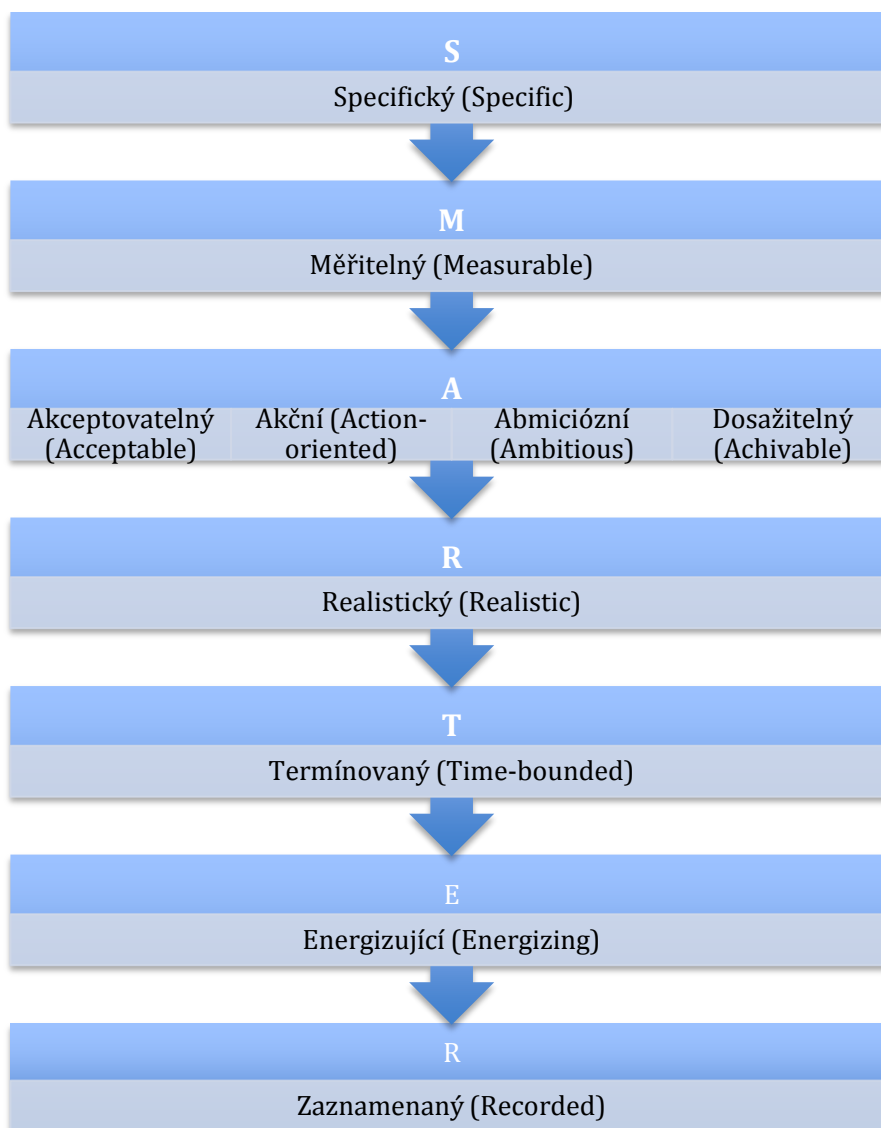
Eun Hee Seho (2009) z univerzity v Soulu navázala na Van Yperenovy výzkumy a prokázala, že nastavování cílů „vyhnout se“ výrazně zvyšuje výskyt prokrastinace oproti stavu, kdy si nastavujeme cíle „přiblížit se“. Autorka interpretuje tento nálezk tak, že při nastavování cíle „vyhnout se“ vzniká spíše obava z možných katastrofických scénářů, jak je popsáno výše – a ona obava nás přirozeně vede k tomu, abychom se vůbec vzniku dané situace vyhýbali.

Samotná přítomnost cílů tedy může zásadním způsobem ovlivnit naše úsilí a ukazuje se, že způsob, jak cíl popíšeme, může tento efekt zvýraznit či ztlumit. Vzniká tedy potřeba po nějakém obecně aplikovatelném doporučení, jak má být cíl formulován, aby se maximalizoval žádoucí efekt jeho přítomnosti. Níže se některým takovým doporučením věnuji blíže.

III.1. SMART a SMARTER cíle

Vodítko ke vhodnému způsobu nastavování cílů nám může poskytnout akronym SMART. Dle mnoha manažerských příruček se jedná o nejrozšířenější styl nastavování cílů v korporátním prostředí, využívá se též mj. v praxi psychologického koučování (Brockbank & McGill, 2006; Konczak, 2008). Cíl by podle této poučky měl splňovat 5 základních kritérií, které se však v různých

zdrojích liší, obvykle u výkladu písmene „A“. Některé zdroje (např. Adair, 2005)-rozšiřují pojetí SMART o další dvě kritéria, čímž vzniká akronym SMARTER (viz obrázek 2).



Obrázek 7: SMARTER struktura cíle – různé výklady písmene „A“.

V první řadě by měl být cíl Specifický. Je velký rozdíl mezi cíli „chci zlepšit svou angličtinu“ a „chci být schopen vést obchodní schůzku v angličtině“. Zaměstnanci, jimž nadřízený nastavuje specifické cíle, dosahují lepších výsledků než ti, kterým manažer řekl, aby „dělali to nejlepší, co umí“ (Latham & Locke, 2007). Specifikace cíle podporuje zaměření pozornosti na velmi konkrétní činnosti, poskytuje jasnou vizi úspěchu (situace vedení obchodní schůzky v angličtině je - oproti stavu, kdy umím dobře anglicky - lépe a jasněji

představitelná: je možné přesněji zachytit a vykreslit takovou situaci v časoprostoru). Čím je cíl specifičtější, tím jasnější vizi jeho dosažení je možné v situaci tady a teď vytvořit, což zpětně ovlivní úroveň mobilizace sil.

Další kritérium dobrého cíle je jeho Měřitelnost. Ta je odpovědí na otázku: „Jak poznám, že jsem cíle dosáhl?, Jak by šel změřit posun v mém snažení?, Jaká jsou viditelná kritéria úspěchu?“. Nastavení měřitelnosti cíle je klíčové pro definování okamžiku jeho dosažení, chvíle úspěchu. Cíl „chci zlepšit svou angličtinu“ je nejen nespecifický (Co konkrétně chci zlepšit?), ale i neměřitelný (Jak poznám, že jsem angličtinu zlepšil?). Chybí-li na začátku akce jasná představa onoho okamžiku dosažení, oné chvíle, kdy se pomyslná šipka zabodne do středu terče, snižuje se pravděpodobnost toho, že budeme mít možnost v okamžiku dosažení cíle konfirmovat naše snažení, uvědomit si, že se tvar uzavírá a je možné pokročit dál. Angličtinu lze zlepšovat takřka do nekonečna a s absencí měřitelnosti cíle se cíl v této podobě stává v podstatě nedosažitelným. Čím měřitelnější je nastavený cíl, tím lépe můžeme vyhodnotit, nakolik se nám jeho naplňování daří, zda pokračujeme podle plánu, jsme v předstihu, či nabíráme zpoždění - pouze měřitelný cíl je monitorovatelný a monitoring cílů je jednou z nejefektivnějších technik podpory dodržování akčního plánu (Abraham & Michie, 2008).

Třetí bod akronymu SMART, písmeno A, je interpretováno různě. Můžeme se setkat s výkladem, že A znamená Akceptovatelný (Acceptable), což odkazuje k manažerské praxi. Jestliže manažer nastavuje svému podřízenému cíle např. direktivně a bez prostoru k diskusi a vyjednávání o jejich podobě a velikosti, může se stát, že podřízený dostane za úkol naplnit cíle, které nejsou v souladu s jeho schopnostmi či zájmy, nebo se dokonce protíví jeho hodnotové orientaci. V těchto případech můžeme hovořit o vnějších či kontrolovaných cílech, jež bývají naplňovány s výrazně slabším výsledkem, než cíle vnitřní, autonomní (jež jsou ve shodě se schopnostmi, zájmy a hodnotami jedince), jak ukazují Miquelon a Vallerand (2006). Jeden z mých klientů v individuálním koučování mi s humorem sdělil, že když je nucen plnit neakceptovatelné cíle, není to pro něj SMART, ale smrt, což ilustruje výše zmíněné nálezy.

Další výklad písmene A je, že cíl má být Akční (Action-oriented), což znamená, že by jeho naplnění mělo být v rámci možností daného jedince či skupiny, jež cíl přijímá (měl by být tedy závislý pouze na akcích, které přichází od onoho jedince či skupiny, nikoliv na akcích dalších lidí). Sprinter, který se připravuje na závod má pochopitelnou tendenci nastavit si svůj cíl do závodu „být první“ či „dosáhnout na medailovou pozici“. O úspěchu tohoto cíle však nerozhoduje pouze výkon daného sprintera, ale i výkony jeho soupeřů, které onen sprinter nemůže v rámci „fair-play“ nijak ovlivnit. I když sprinter podá v závodě nejlepší výkon svého života, je zde riziko, že jej někdo překoná, což by znamenalo výraznou a v tuto chvíli i zcela zbytečnou motivační ztrátu. Pro našeho sprintera by tedy bylo zřejmě šťastnější nastavit si svůj cíl v absolutní hodnotě, tedy určit konkrétní čas, který chce překonat. Jestliže tento čas skutečně překoná a přece nedosáhne na medaili, zůstane mu prostor pro soukromé vítězství, které ztlumí či dokonce přehluší případný pocit zklamání. Princip akčního cíle souvisí s nastavováním osobních cílů, jak je popisuje Van Yperen (2006).

Čtvrtý výklad třetího bodu akronymu SMART říká, že cíl má být Ambiciózní (Ambitious). Toto doporučení zřejmě čerpá platnost z efektu navýšení úsilí v dané aktivitě při nastavení náročnějšího cíle (Locke & Latham, 2002). Před ambiciózními cíli varuje přístup malých vítězství, známý též jako Kaizen (kapitola V. Strategie malých změn čili Kaizen). Dle Weicka (1984) nastavení ambiciózních cílů zvyšuje prodlevu mezi akcí a následky a prodlužuje čas, ve kterém je možné zažít pocit vítězství či vůbec získat zpětnou vazbu. Naopak při nastavení *série* na sebe navazujících cílů přibližuje okamžik úspěchu a podporuje nositele cílů k jejich realizaci.

Poslední dostupnou interpretací písmene A je, že by cíl měl být Dosažitelný (Achievable). Tento výklad je pochopitelně rozšířen více v anglicky hovořících zemích a tedy i v anglicky psané literatuře, jelikož překlad do češtiny deformuje samotnou zkratku SMART. Dosažitelnost cíle se z hlediska významu v podstatě překrývá se čtvrtým kritériem SMART cíle, totiž jeho Realističností (Realistic). Požadavek na dosažitelnost či realističnost cíle je zřejmě reakcí na přehnaný důraz na ambicióznost cíle (viz výše). Vyšší cíle vedou k vyššímu úsilí, současně

vyšší úsilí nemusí vést k lepším výsledkům. Zdá se, že náročnost cíle má jakousi situační horní limitu, při jejímž překročení už nepovede navyšování náročnosti nastaveného cíle k lepším výsledkům (Locke & Latham, 2002; Weick, 1984). Již na základě zdravého rozumu zní srozumitelně, že existuje jakási optimální rovnováha mezi ambiciózností (náročností cíle) a realističností (dosažitelností cíle), která vede k nejlepším dosahovaným výsledkům.

Posledním kritériem dobrého cíle je podle poučky SMART jeho jasné časové ohraničení, tedy určení Termínu splnění cíle (time-bounded). Termín splnění (dead-line) úkolu či naplnění cíle ovlivní distribuci úsilí. Bližší dead-line vede k vyšší mobilizaci a vynaložení většího úsilí při plnění cíle. Příliš dlouhodobé cíle bez měřitelných mezníků vedou častěji k vyhasínání úsilí a celkově k nižší míře aktivace (Locke & Latham, 2002; Latham & Seijts, 1999).

Aplikace metody SMART tedy při definici cíle nabádá 1) popsat, co konkrétně má být změněno, 2) určit, jak se pozná, že změna byla dosažena, 3) potvrdit, že je cíl změny v zájmu s jeho nositelem a že jeho úspěšné splnění závisí pouze na něm, 4) být ambiciózní, ale stále realistický a 5) nastavit termín splnění cíle. V literatuře, jež souvisí zejména s psychologickým koučováním, se můžeme setkat s rozšířením tohoto modelu o dvě další kritéria E a R, čímž vznikají nové požadavky na to, aby byl cíl Energizující (Energizing) a Zaznamenaný (Recorded). Podle Locka a Lathama (2002, 2007) je energizující již nastavení specifického, ambiciózního a akceptovatelného cíle, mohli bychom tedy požadavek na energetizující potenciál cíle vyloučit s přihlédnutím k tomu, že by jeho splnění mělo být zajištěno důsledným naplněním požadavků předchozích, současně je možné argumentovat tak, že přítomnost písmene E v akronymu zvyšuje citlivost na potřeby a přání nositele cíle zejména v kontextech manažerské praxe. Proti tomu zaznamenání cíle se ukazuje jako velmi žádoucí, jelikož se tím stvrzuje závazek k jeho naplnění, což vede k vyššímu přijetí zodpovědnosti a následně k lepším výsledkům (Lash et al., 2007).

III.2. Další způsoby nastavování cílů

V literatuře věnované koučování je možné nalézt řadu dalších originálních či eklektických modelů dobré formulace cíle, jen velmi málo z nich však přináší nějaký skutečně odlišný pohled na věc. Například Fischer-Epeová (2006) nabízí kritéria, podle kterých má být cíl atraktivní, pozitivní, měřitelný, dosažitelný a ekologický. Měřitelnost, dosažitelnost a atraktivita cíle se překrývá s požadavky SMART(ER). Pozitivní cíl je takový, jež je orientován na *dosažení něčeho*, oproti cíli negativnímu, který je definován jako *vyhnout se něčemu*. Toto dělení se zřejmě překrývá s již zmíněnou kategorizací cílů dle Van Yperena (2006). Splnění požadavku po ekologičnosti cíle znamená zvážit při jeho nastavování možné dopady cílového stavu na další oblasti života jedince a jeho okolí. Cíl vydělávat 150 000 Kč měsíčně je velmi ambiciózní, avšak stále dosažitelný. Při zvážení ekologie tohoto cíle je nutné připomenout, že pro vydělávání takové částky je v absolutní většině případů nutné věnovat v podstatě veškerý volný čas práci, takže jedinec s takovým příjmem zřejmě pocítí nežádoucí dopady takové praxe v oblastech sociálního a rodinného života a dost dobře i zdraví.

Další pohled na cíle zprostředkovává zkratka MMM (Brockbank & McGill, 2006), která požaduje, aby byl cíl měřitelný (measurable), dosažitelný (manageable) a motivující (motivational). Při porovnání SMART(ER) modelu s modelem MMM je třeba podotknout, že MMM model pokrývá významově velkou část modelu SMART. Cíl, který je měřitelný, je nějak kvantifikovaný, což napovídá tomu, že je i specifický. Cíl by měl být jak akční, tak reálný, aby byl dosažitelný, a musí být ambiciózní a energetizující, aby byl motivující. Jako takový akronym SMART nepřináší kromě požadavku na termín proti modelu MMM výraznou přidanou hodnotu.

DUMB model (Konczak, 2008), říká, že cíl má být splnitelný (doable), srozumitelný (understandable), měřitelný (measureable) a prospěšný (beneficial). Uvedená kritéria však přináší pouze nový pohled (resp. nové názvy) na již zavedené kategorie a proto jej nepovažuji za nijak zásadní.

Pro praxi se lépe hodí kompaktnější modely s menším počtem kritérií. Např. Whitmore (2002) přináší hned 14 požadavků na dobrý cíl, což samo osobě nabízí spíše nižší prostor pro praktické využití.

IV. Koučování jako nástroj facilitace změny

Ještě v roce 2004 souhlasilo 81% účastníků anonymního průzkumu na konferenci CIPD (Chartered Institute of Personal Development) s tvrzením „Ve výkladu termínu *`koučování`* panuje velká nejasnost“ (Brockbank & McGill, 2006). Koučování je popisováno jednak jako celkový přístup k „uvolňování potenciálu jednotlivců k maximalizaci jejich účinnosti“ (Gallway, 1986, 1997, 2008, 2010; Whitmore, 1999), současně se setkáváme s větvením koučování a následně různými definicemi dle konkrétní oblasti působení, např. na manažerské, interní a externí koučování (Hawkins & Smith, 2006), či koučování inspirované nějakým psychoterapeutickým systémem – Gestalt koučování, PCA koučování, Systemické koučování, koučování s prvky dramaterapie (Parma, 2006), koučování založené na neuro-lingvistickém programování (Hayes, 2006; O'Connor & Lages, 2004) a další. Principiálně se jedná o takový přístup k rozvoji lidí, který je nehodnotící, založený na otevřených, explorativních otázkách a orientovaný na řešení.

Za zakladatele koučování je považován tenisový odborník a učitel z Harvardu Timothy Gallwey, který formuloval první teze svého přístupu v průběhu tenisového tréninku, jež vyústily v monografie *Inner Game of Tennis* (1986, 2008), *Inner Game of Golf* (2010), *Inner Game of Music* (1986) a *Inner Game of Skiing* (1997). Sám Gallwey (1974) zakládá svůj přístup na předpokladu dvou vnitřních instancí, které jaksi sledují náš výkon: definuje „pozorující já“ a „hodnotící já“. Zatímco „pozorující já“ považuje za tvořivou a zvědavou instanci, „hodnotící já“ je limitující a brzdí nás skrze vnitřní pochyby. Převládá-li ve výkonu pozorující já, prožíváme radost z experimentování, jsme všímaví k drobným odchylkám ve výkonu a hrajeme si s konstelací vnitřních a vnějších podmínek za účelem dosažení optimálního stavu. Gallweyův popis činnosti v modu „pozorujícího já“ můžeme připodobnit ke stavu optimálního prožívání, stavu plynutí – flow – podle Csikszentmihalyiho (1996). Činnost v modu „hodnotícího já“ je doprovázená vnitřní kritikou, hodnocením vlastního výkonu ve vztahu k perfekcionistickým a mnohdy nereálným očekáváním. Přístup založený na otázkách dle Gallweyovy zkušenosti podporuje „pozorující já“, kdežto direktivní instruování podporuje „hodnotící já“. Proto, když se snaží

upozornit protihráče, že nedostatečně sleduje míč, formuluje namísto výtky otázku: „Jakou má míč, který na tebe hraji, rotaci?“, aby podnítil spontánní zájem protihráče míč sledovat.

Gallwayův přístup se stal brzy atraktivním a řada odborníků z poradenské praxe se začala zabývat jeho aplikací v psychologickém a profesním poradenství, kde vznikla potřeba po aplikovatelném modelu koučování. V současné době existuje modelů hned několik (viz kapitoly IV.2. GROW model v koučování a IV.3. Další modely v koučování). Na otázkách založené přístupy se postupně začaly dostávat i do manažerské praxe (tzv. koučovací přístup ve vedení lidí, koučovací leadership nebo i manažerské koučování, viz např. Hawkins & Smith, 2006) za účelem vybavit vedoucí pracovníky nástroji, které podpoří jejich podřízené v naplňování náročných cílů. Koučování je tedy dnes využíváno od oblastí zvyšování výkonnosti a úrovně kompetencí ve sportu či profesi, přes oblasti související se změnou životního stylu, změnu chování a osobnostní rozvoj.

Koučování je novým přístupem, jelikož než by něčemu učilo, pomáhá učit se (Whitmore, 2002, str. 6). Díky tomu je koučování relativně universálním nástrojem, který dovoluje kouči doprovázet koučovaného na cestě k nejrozumnějším druhům změny.

IV.1. Struktura koučovacího cyklu

Různé druhy koučování od manažerského, přes interní, externí až po soukromé, mají svá specifika. V každém případě je nutným předpokladem dobrovolnost a motivovanost koučovaného do procesu změny nastoupit a s koučem spolupracovat. Koučování je velmi nedirektivní metoda a umožní dosáhnout koučovanému jen takových cílů, jaké bude chtít sám formulovat.

Hlavní viditelný rozdíl ve výše zmíněných druzích koučování je v tom, kdo koučování sponzoruje. V rámci soukromého koučování, kdy je klient současně sponzorem (platí si za sezení sám), nebo dostává koučování jako firemní benefit, se proces řídí ryze podle přání koučovaného a není zde vyvíjen jiný tlak na očekávaný výsledek. V případech, kdy koučování hradí

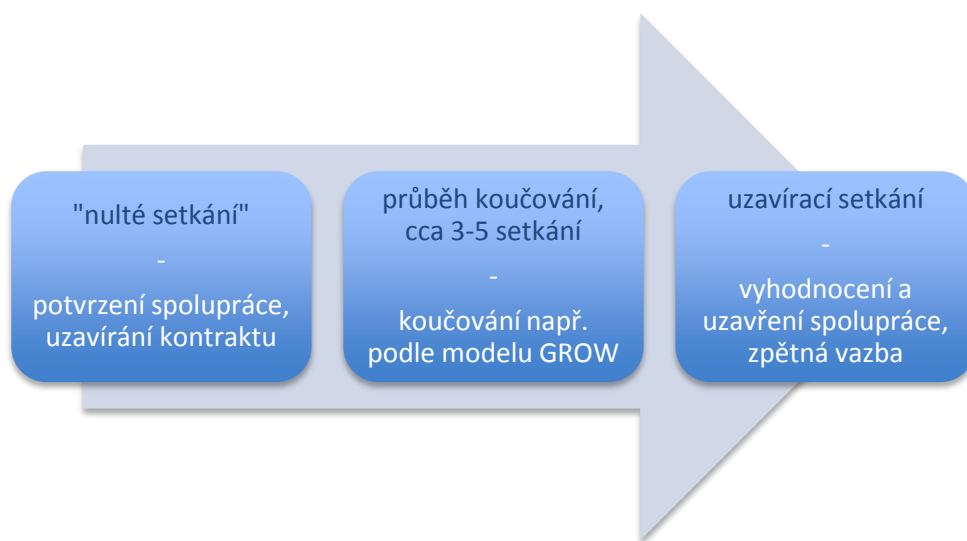
zaměstnavatelská společnost koučovaného, často vzniká jakási poptávka ze strany firmy nejčastěji reprezentovaná osobou přímého nadřízeného. Výrazně podstatnější, avšak na první pohled méně zřetelný rozdíl mezi soukromým a firemním koučováním spočívá v úrovni připravenosti ke změně. V rámci soukromého koučování klient proaktivně oslovuje kouče a samotný fakt, že je ochoten za setkání platit nasvědčuje jeho motivaci změny skutečně dosáhnout. Studie aplikující trans-teoretický model změny (viz kapitola II.2.1. Trans-teoretický model změny) k hodnocení připravenosti ke koučováním (Raťiu & Bāban, 2012) ukazuje, že člověk, který osloví kouče s prosbou o spolupráci z čistě vnitřních pohnutek, je s nejvyšší pravděpodobností v přípravném stadiu (je tedy rozhodnut změny dosáhnout a je připraven začít dělat první kroky směrem ke změně), zatímco je-li koučování iniciováno nadřízeným (např. z důvodu nedostatečných pracovních výsledků podřízeného), je koučovaný častěji ve stadiu prekontemplace (nepovažuje dané téma za problém) či kontemplace (uvědomuje si problémy, ale nehodlá nic měnit) a vyvíjí proti koučováním odpor, což často vede k nižší či žádné účinnosti procesu a mělo by být zodpovědností kouče zůstat obezřetný vůči této možnosti a spolupráci případně ukončit.

Dobrá praxe koučování je nejen z výše uvedených důvodů uspořádat nejprve tzv. nulté setkání, jehož cílem je první řadě potvrzení možné spolupráce, popis hlavních důvodů, jež vedly k iniciaci koučování a představení očekávání. Nultého sezení se účastní kouč a koučovaný, dle dohody je možné část tohoto sezení zpřístupnit i nadřízenému koučovaného, aby vyjádřil svá očekávání. V rámci nultého sezení se zpravidla sepisuje kontrakt – písemné zafixování očekávaných výstupů koučování a dohoda o délce, frekvenci a počtu koučovacích sezení. Toto setkání tedy ještě není koučováním v pravém smyslu slova - můžeme hovořit spíše o kontraktování.

Nejčastější dotace samotného koučování je 3-5 sezení o délce 60-90 minut se zhruba třítydenní frekvencí. Koučovaný již z prvního koučovacího setkání odchází s plánem kroků, které v následujících třech týdnech vyzkouší. Na dalším setkání bude tedy možnost rozebrat tyto strategie a nastavit další akční kroky. Konkrétní podoba koučovacího sezení je velmi závislá na stylu kouče,

ale i na modelu, který ke koučování využívá. Níže se věnuji popisu stylu práce podle modelu The GROW.

Po uplynutí domluvených koučovacích sezení probíhá sezení uzavírací, jehož částí se může účastnit nadřízený koučovaného (podobně jako při setkání nultém). V rámci uzavíracího setkání je prostor pro vyhodnocení změn, kterých koučovaný dosáhl, a dohoda o pokračování, reformulaci či ukončení spolupráce. Přibližná struktura koučovacího cyklu je znázorněná na obrázku 8.



Obrázek 8: Přibližná struktura koučovacího cyklu.

IV.2. GROW model v koučování

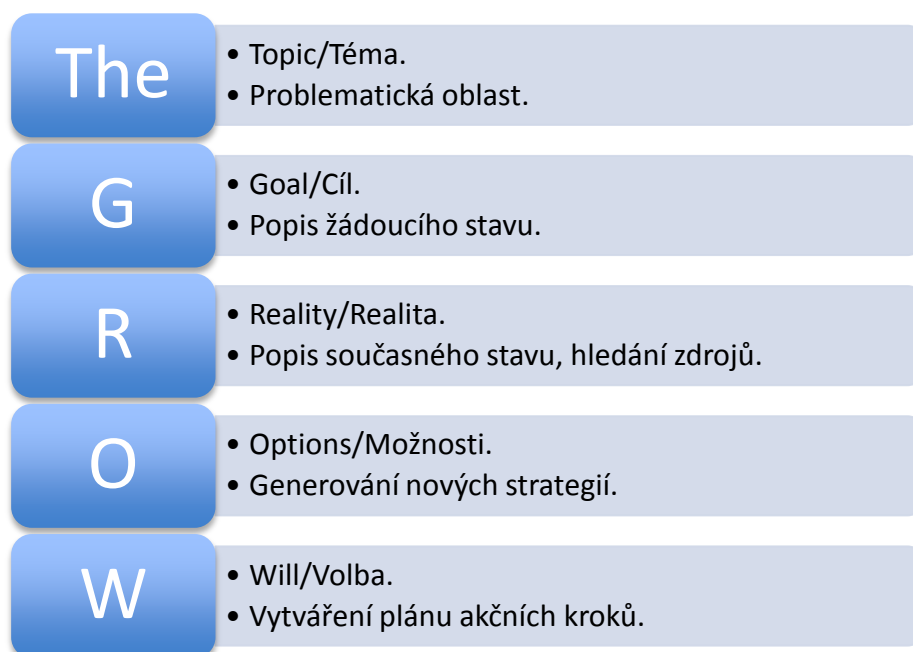
Známým popularizátorem a obhájcem modelu GROW je John Whitmore (2002)³. Dle Whitmora je pro úspěšnou aplikaci modelu GROW v koučování nutné přijmout výrazně optimistický pohled na lidskou podstatu. Koučování podle modelu GROW vychází z principů humanistických či na člověka orientovaných poradensko-terapeutických přístupů a jako takové předpokládá, že klient⁴, je plně kompetentní vyřešit své problémy, naplnit své cíle a realizovat žádoucí změnu pouze s využitím svých vlastních zdrojů. Jako takové je koučování podle GROW založené na kladení jednoduchých otevřených otázek, které

³ Whitmora není možné vnímat jako autora modelu, jelikož akronym GROW se (jak sám uvádí) v poradenské praxi objevuje již před jeho pracemi.

⁴ V koučování i v naší kultuře často označovaný jako „coachee“, já se však přikláním k opisu v podobě slova „koučovaný“.

pomáhají formulovat koučovanému vlastní cíle a cesty a strategie k jejich dosažení. V procesu koučování Whitmore nabádá kouče k co největšímu úsilí o nehodnotící reflexi myšlenek koučovaného – v souladu s Gallwayovým principem „pozorujícího já“. Kouč se má vyvarovat poskytování rad, jelikož tím by do procesu vstoupil s již nežádoucí investicí, která by mohla blokovat spontánní myšlení koučovaného a mohla by signalizovat, že v očích kouče existuje správné řešení, což by podpořilo sílu „hodnotícího já“; mohlo by vzbudit pocity viny koučovaného, že není schopen správné řešení odhalit a zablokovat tak spontánní aktivitu a s ní i potenciál pro úspěšnou práci. Koučování má podporovat schopnost koučovaného samostatně řešit komplikované situace a problémy, samostatně si nastavovat kritéria žádoucího a nežádoucího a z tohoto určení čerpat platnost vlastních cílů. Jen tehdy bude proces koučování koučovanému prospěšný.

Model GROW strukturuje koučovací sezení do čtyř, resp. pěti fází. Podobně jako SMART je GROW akronymem a každé písmeno této zkratky označuje první písmeno názvu dané fáze. Whitmore uvádí svůj model pod zkratkou „The GROW“, přičemž písmeno „T“ označuje fázi pojmenovávání tématu (Topic). Některé zdroje o koučování (např. Brockbank & McGill, 2006) uvádějí model jen ve čtyřbodové podobě GROW. Kompletní model podle Whitmora je naznačen na obrázku 9.



Obrázek 9: Model The GROW podle Johna Whitmora (2002).

Koučovací sezení tedy začíná podle Whitmora otázkou na téma (Topic) – existuje sice předpoklad, že téma logicky vyplývá z kontraktu, současně je možné, že v životě koučovaného se aktuálně děje něco nepředpokládaného a urgentního, čemu by dal před tématem z kontraktu přednost. Zkušenost současně ukazuje, že koučovaný často přináší více témat a potřebuje se nahlas zamyslet nad tím, které téma chce na sezení otevřít, zda jich chce otevřít více a případně, v jakém pořadí. Teprve poté, co je domluvena agenda následujícího sezení, je možné podle Whitmora pokračovat dál.

IV.2.1. Cíl

Samotná práce na tématu tedy začíná definicí cíle (*goal*), totiž popisem žádoucího stavu. Americký popularizátor zdravého životního stylu a pozitivní psychologie Dan Millman na jednom svém pražském semináři v roce 2011 pronesl větu: „Bez cíle nemůžeme hovořit o cestě: jedná se nanejvýš o takovou procházku.“, což dobře ilustruje důvody, proč Whitmorův model popisem cíle začíná. Koučovaný je pravděpodobně v řešení problematické situace, která jej dovedla ke kouči, nespokojený, jinak by samotné koučování zřejmě nebylo iniciováno. Tím, že jej kouč pomocí otázek orientuje k popisu žádoucího stavu,

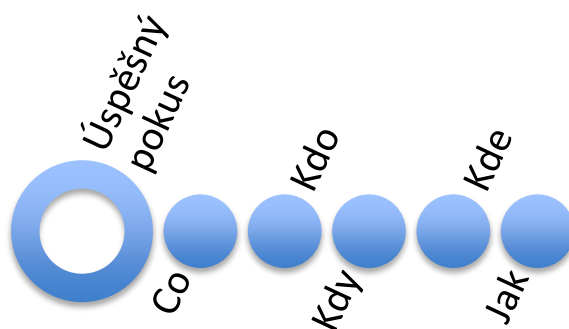
odvádí jeho pozornost od současné problematické chvíle a pomáhá mu vytvořit si žádoucí vizi, která je, jak jsem popsal v kapitole o nastavování cílů, sama o sobě energetizující. Současně přesný popis cílového stavu na začátku koučování umožní kouči v průběhu dalšího rozhovoru neustále ověřovat a dotazovat se, zda je směr diskuse konstruktivní, tj. míří-li k nalezení takových strategií, jež mohou vést k naplnění cíle.

K popisu cílového stavu je možné použít např. akronym SMART či SMARTER. Kouč vede koučovaného k popisu cíle pomocí otevřených otázek typu *„Čeho konkrétně chcete dosáhnout?, Co konkrétně chcete změnit? Jak to má vypadat, abyste byl spokojený?, Jak by nějaký pozorovatel poznal, že jste změny dosáhnul? Jak by šla míra změny změřit? Záleží splnění cíle jen na vás? Je pro vás skutečně žádoucí cíle dosáhnout? Kdy byste chtěl cíle dosáhnout? V jakém časovém horizontu je změna možná?“*, atp. Sám Whitmore nabádá k tomu, aby byl v koučování stanoven jednak konečný cíl a jednak výkonnostní cíl. Konečný cíl má být popisem definitivního žádoucího stavu – tedy toho okamžiku, kdy si koučovaný bude moci „odškrtnout“ celé téma ze seznamu věcí, kterým chce věnovat zvýšenou pozornost. Čemu Whitmore říká výkonnostní cíl, můžeme znát z řeči současného světa businessu pod termínem „vize“ (viz model řízení změny ve společnosti podle Kottera, kapitola II.3. řízení změn ve firmách). Vedle toho výkonnostní cíl je jakýsi odhad tempa, které bude zapotřebí vyvinout pro dosažení konečného cíle v požadovaném termínu. Gymnazista připravující se na maturitu až o svatém týdnu musí při 4 předmětech o šedesáti otázkách zpracovat více jak 34 otázek denně, takže jeho výkonnostní cíl bude výrazně ambicióznější oproti studentovi, který se připravuje měsíc dopředu (ten musí zvládnout zhruba 8 otázek denně), ačkoliv jejich konečné cíle budou stejné (připravit se na maturitu).

IV.2.2. Realita

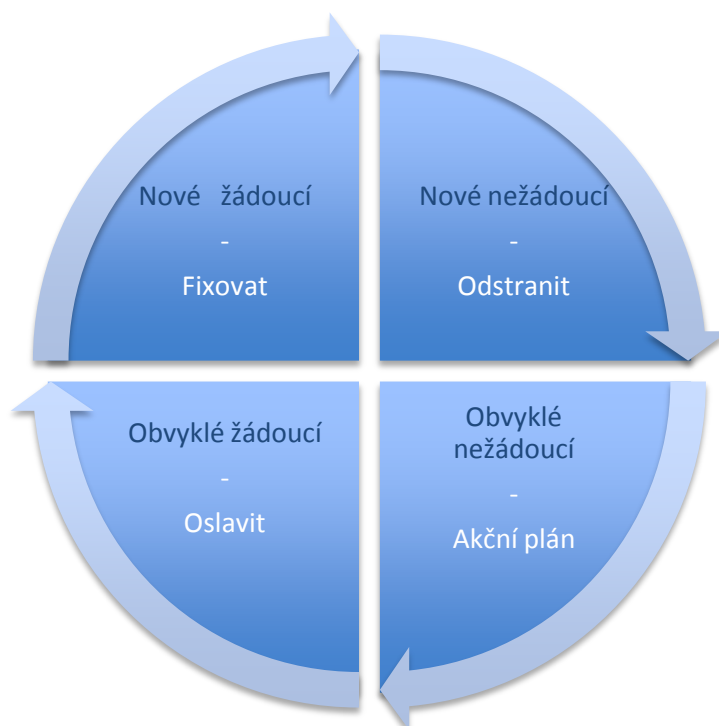
Jestliže si kouč a koučovaný potvrdí formulaci cíle, následuje krok, kdy kouč provede s koučovaným rozbor reality (*reality*). Je velmi pravděpodobné, že koučovaný ještě před tím, než vznikla spolupráce s koučem, usiloval o změnu samostatně. Hlavním zaměřením této fáze je zjistit, kdy se koučovaný ve svém

snažení nejvíce přiblížil k dosažení cíle: zjistit, jaké strategie z dosavadního repertoáru jsou efektivnější než jiné. Cílem rozboru reality je tedy podpořit to, co funguje a naopak eliminovat to, co nefunguje. V průběhu této fáze (zejména, hovoří-li koučovaný o neúspěšném pokusu, o svém selhání) vzniká jisté riziko, že koučovaný začne opětovně propadat pocitům bezmoci či dokonce viny, že není schopen dosáhnout svého cíle a potřebuje k tomu podporu kouče. Z důvodu prevence vzniku pocitů viny je vhodné se v rozboru reality soustředit spíše na funkční strategie, tedy ty, které dostaly koučovaného nejbližší k cíli. Pro rozbor reality je možné použít různých struktur, např. šesti-slovního diagramu (rybí kost, Ishikawa diagram), či metody debriefingu (Bahbouh, 2010). Šesti-slovní diagram je jednoduchá technika, která podporuje důsledný popis úspěšných pokusů. Kouč se snaží vyvolat vzpomínku na období či pokus, kdy se koučovanému relativně nejlépe dařilo přibližovat se cíli. Následně se sérií otázek začínajících na zájmena „co, kdo, kdy, kde, jak“ snaží v diskusi s koučovaným odhalit takové faktory a konstelace, které přispívají k úspěchu. Jestliže tématem koučování jsou například prezentační dovednosti, bude kouč hledat ve zkušenosti koučovaného takové prezentace nebo dokonce úseky prezentací, kdy se koučovaný cítil nejsilnější (resp. nejméně slabý) a měl pocit, že se mu nejvíce daří či získal nejlepší zpětnou vazbu na svůj výkon. Když koučovaný popíše takovou situaci, začíná kouč s rozbořem pomocí otázek: *„Co přesně bylo tématem této prezentace? O čem jste zrovna mluvil, když jste se cítil dobře? Co se zrovna dělo mezi posluchači? Kdo byl mezi posluchači? Kdo z posluchačů vás poslouchal s největším zaujetím? Kdy prezentace probíhala? Kdy jste se na ní připravoval? Kdy byla avizována? Kde proběhla? Kde se mohli kolegové dozvědět, že proběhne? Jak jste se připravoval? Jak jste byl oblečený? Jak jste stál?“*, atp. Účelem těchto otázek je pomoci koučovanému uvědomit si, co se děje, když se mu daří, a zcitlivovat se na vliv vnějších okolností na své chování a prožívání za účelem podpory vnímání a potlačení hodnocení (viz Gallwayův koncept hodnotícího a pozorujícího já).



Obrázek 10: Šesti-slovní diagram využitelný pro rozbor reality.

Další metodu, pomocí které může kouč pomoci koučovanému ke konstruktivnímu rozboru reality přináší Bahbouh (2010) pod názvem debriefing. Debriefing se snaží vést koučovaného k pohledu na zažitou zkušenost jako na určitý vzorek reality, ve kterém z vlastního úhlu pohledu udělal koučovaný něco dobře a něco špatně a některé okolnosti vyhodnocuje jako žádoucí a jiné jako nežádoucí a tyto vzorce chování či okolnosti se již mohly objevit v minulosti (jsou tedy již obvyklé), nebo se vyskytly poprvé (jsou nové). V rámci aplikaci metody kouč nejprve vysvětlí její záměr a následně prochází jednotlivé kvadranty (viz obrázek 10).



Bahbouh doporučuje začínat debriefing v kvadrantu nové žádoucí: nové aspekty zkušenosti - něco bylo neobvyklé - jsou pro koučovaného snáze reflektovatelné (lépe si je uvědomí), než věci obvyklé, a současně zaměření na pozitivní část zkušenosti působí na koučovaného energetizujícím efektem. Myšlenka fixace žádoucího vychází z principů tvarování (shaping), strategie učení vycházející z behavioristického přístupu B. Skinnera (1948). Kouč se důsledně a opakovaně doptává koučovaného: „Co z toho, co se stalo, byste označil za nové a žádoucí? Co ještě? Která z nových věcí byla ještě žádoucí?“. Otázky pokračují, dokud koučovaný jasně nesdělí, že je kvadrant beze zbytku popsán. Jestliže jsou tématem koučování prezentační dovednosti, bude se kouč v první fázi debriefingu zajímat o všechno, co udělal a čeho si koučovaný všiml při prezentování a označil by to za žádoucí. Může to být například delší čas strávený nad přípravou a využití většího množství vizuálních pomůcek a lepší oční kontakt s posluchači. Kouč vede koučovaného k zafixování této konstruktivní zkušenosti a táže se jej, jak je možné pozitivní efekt těchto věcí využívat v budoucnosti – koučovaný bude tedy příště zřejmě opět věnovat větší čas přípravě, využije vizuální pomůcky a bude hledat cesty, jak udržovat oční kontakt s posluchači.

Následně je pozornost přesunuta ke kvadrantu nové nežádoucí, kdy kouč vede koučovaného k pojmenování všech věcí, které se v této zkušenosti vyskytly nově a jejichž efekt byl nežádoucí. Jelikož se jedná o nově se vyskytnuvší činitele, nemělo by být složité je prostě odstranit, příště se jim vyvarovat. Koučovaný prezentátor si v této části debriefingu může například uvědomit, že jeho poslední prezentace proběhla mimořádně ke konci pracovní doby, což negativně ovlivnilo pozornost účastníků. Příště tedy bude preferovat dopolední čas prezentace. Opět je vhodné opakovat otázku: „Co ještě se stalo nového a nežádoucího?“, aby kouč skutečně vyčerpал všechny relevantní postřehy. Další fáze se je zasvěcena tomu, co je nežádoucí a ve zkušenosti se opakuje. Tato témata je vhodné poznamenat a věnovat se jim v následující fázi koučování, jelikož samotný fakt, že se nějaká negativní zkušenost opakuje, naznačuje přítomnosti nějakého zlovyku či nežádoucího efektu, který koučovaný doposud nedokáže překonat. Koučovaný

si například může uvědomit, že v průběhu své prezentace pociťoval jako obvykle pocity nervozity, které jej vedly k příliš rychlému výkladu, jež mohl působit nesrozumitelně. Na řešení takových témat bude třeba vypracovat akční plán. Konečně v poslední části debriefingu se kouč a koučovaný věnují obvyklému a žádoucímu, tedy tomu, co bylo jako vždy v pořádku a tomu, co koučovaný udělal jako vždy dobře. Hlavní význam tohoto kvadrantu je v confirmaci či „oslavě“ již zažitých adaptabilních vzorců chování a podpoře toho, co funguje, aby nebyla pozornost věnována pouze rozvojovým oblastem a nedocházelo k vyhasínání žádoucích projevů.

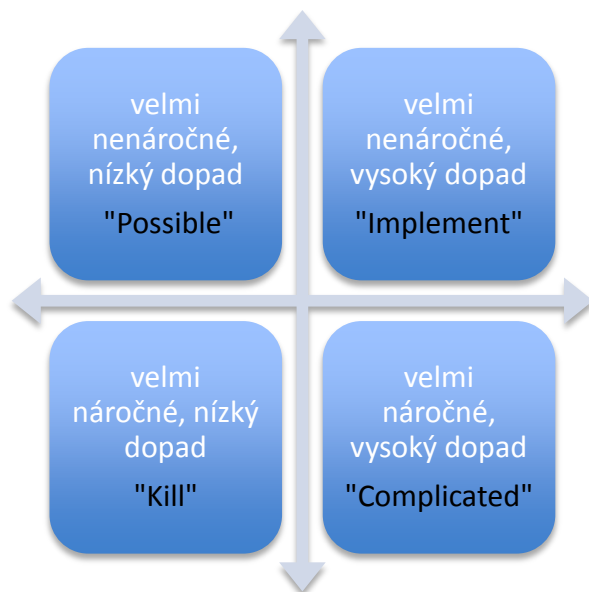
Ve fázi rozboru reality je tedy klíčové identifikovat ve stávajícím projevu koučovaného ty vzorce myšlení, prožívání a jednání, jež jsou v souladu s požadovaným cílem, a posílit je, potvrdit, zafixovat a tím snížit pravděpodobnost výskytu maladaptivních strategií.

IV.2.3. Možnosti

Třetí částí koučovacího sezení je podle Whitmora fáze hledání dalších možností (*options*). V této části koučování se kouč doptává koučovaného, jaké další možnosti ještě může pro naplnění cíle aplikovat, příp. co může udělat proto, aby se příště vyhnul těm oblastem debriefingu, které vycházejí jako obvyklé a nežádoucí. V této fázi je klíčové přesunout pozornost z kvality nápadů na jejich kvantitu a nehodnotící přijetí kouče v souladu s principy brainstormingu. Klíčovým nástrojem kouče se v této chvíli stává otázka: „Co ještě?“. Nejprve jde o to shromáždit co největší počet možností, které je vhodné zapisovat, teprve v dalším kroku je vhodné jednotlivé nápady začít třídit.

Pro třídění nápadů (zejména při skupinovém brainstormingu, kdy jich přichází desítky), je možné použít nějakou strukturu, například diagram PICK. Koučovaný má za úkol ohodnotit každé řešení ze dvou kritérií (jak náročné je řešení aplikovat a jaký dopad bude aplikace řešení pravděpodobně mít) na škále 1-5 (kde 1 = velmi nenáročné či velmi nízký dopad a 5 = velmi náročné či velmi zásadní dopad). Prolnutím hodnot vzniká diagram PICK (viz obrázek 12). Do kvadrantu *nenáročné-nízký dopad* spadají řešení, které může koučovaný

aplikovat, když bude mít chuť (Possible), kvadrant *nenáročné-vysoký dopad* je jakousi databází velmi efektivních řešení (Implement). Kvadrant *náročné-vysoký dopad* obsahuje nosná, ale komplikovaná řešení (Complicated) a poslední kvadrant (*náročné, nízký dopad*) je jakousi sběrnou nápadů, které zřejmě nebude vhodné aplikovat (Kill). Název techniky PICK je opět akronymem složeným z pojmenování doporučení, jak s daným kvadrantem naložit (Possible, Implement, Complicated, Kill).



Obrázek 12: PICK diagram.

Rozbor reality poskytl koučovanému jakýsi audit dosavadních strategií řešení problému. Generování řešení má rozšířit paletu možností do té míry, aby mohl koučovaný porovnávat svoji vlastní chuť pustit se do té které cesty a přemýšlet o možných důsledcích či komplikacích vznikajících s tou kterou volbou.

IV.2.4. Volba

Jestliže má koučovaný dostatečný přehled možností, které jsou před ním, následuje závěrečná fáze koučování, která je věnována volbě (will, nebo též what-when-where, nebo též wrap up), tedy definování plánu akčních kroků. Kouč může při zahájení této fáze sumarizovat zdroje koučovaného, které byly identifikovány v průběhu průzkumu reality, a možnosti koučovaného

z předchozí fáze. Koučovaný je následně otázkami veden k uzavření konkrétních závazků, co a kdy udělá, jak bude jeho aktivita monitorována a jak bude reportovat koučovi. Je vhodné podpořit závazek sepsáním kontraktu.

Mohlo by se zdát, že technika PICK pro strukturování nápadů z fáze hledání možností již nabízí jakousi podobu akčního plánu – vyhodnocuje přeci více a méně efektivní strategie. Zkušenost z koučováním však radí zanést do tvorby akčního plánu ještě jedno kritérium: totiž míru subjektivně vnímané chuti koučovaného to které řešení vyzkoušet. Jestliže bude koučovaný odcházet ze sezení s takovým akčním plánem, který bude možná slibovat efektivní kroky k dosažení cíle, ale současně nebude jejich realizace koučovaného lákat, vzniká velké riziko prokrastinace a vyhýbání se naplňování závazku. Otázka po chuti koučovaného zvyšuje pravděpodobnost, že koučovaný skutečně udělá to, k čemu se zaváže. K vyzkoušení úrovně pohotovosti realizovat závazky z akčního plánu je vhodné použít otázku na míru chuti dané kroky učinit vyjádřené na intuitivní škále 1-10, kde 1 = téměř žádná chuť či dokonce odpor a 10 = maximální možná chuť. Jestliže koučovaný označí u některého kroku nižší míru motivace (řekněme 7 a méně), je vhodné dál se koučovaného dotazovat, jak by šel krok reformulovat či rozložit, aby byla úroveň chuti alespoň na hodnotě 8.

S tvorbou a plněním akčního plánu souvisí následující kapitoly o strategii malých změn, upomínání a sebekoučování, ve kterých dále rozvíjím hlavní linii této práce. Pro doplnění pohledu na koučování však nejprve ve stručnosti popíši alternativy k modelu GROW.

IV.3. Další modely v koučování

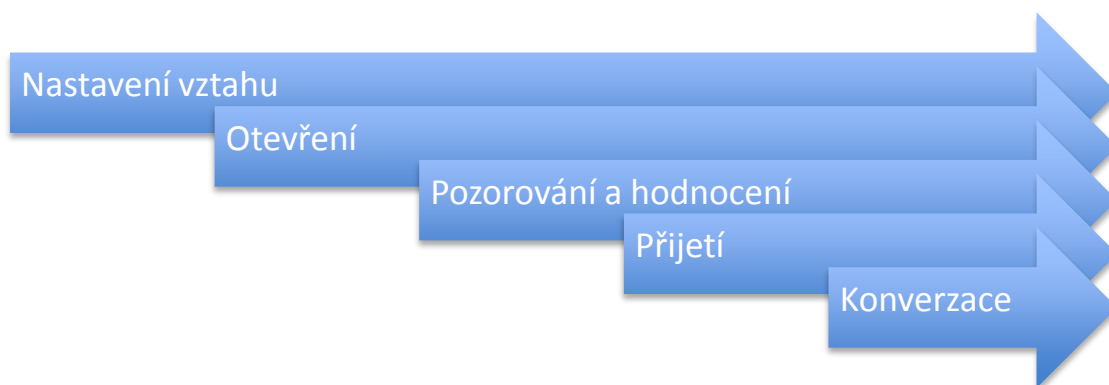
Ačkoliv je Whitmorův přístup ke koučování všeobecně uznávaný a hojně užívaný (zejména pro svůj instrumentální a praktický charakter), je možné nalézt alternativy, které se od modelu GROW více či méně liší. Usilovat o podání kompletního výčtu využitelných modelů je nejen nadbytečné, ale zřejmě i nereálné. Pro doplnění pohledu na psychologické koučování nabízím výběr a stručnou charakteristiku několika modelů nejdostupnějších. Konkrétně

se jedná o model plynutí podle Jamese Flahertyho, model korporátního koučování SOS, Fisher-Epeové čtyřfázový model a model PPP.

IV.3.1. Model plynutí koučování

Model flow, tedy model *plynutí* koučování formuloval James Flaherty (1999). Zatímco model GROW ilustruje technickou stránku koučování (ve smyslu formulace otázek a popisu jednotlivých kroků), zdůrazňuje model plynutí kvalitu vztahu mezi koučem a koučovaným. Je založen na pěti fázích, v jakých koučování probíhá. Jsou jimi nastavení vztahu, otevření, pozorování a hodnocení, přijetí a konverzace (obrázek 13).

Nastavení vztahu je fáze, kdy je mnohem podstatnější než předmět koučování prostor mezi koučem a koučovaným, atmosféra jejich setkání a vůbec možnost rozvinout oboustrannou důvěru. V rámci tohoto stadia dochází k formulování kontraktu, vytváření vzájemné důvěry, respektu a prostoru pro otevřenou komunikaci. Koučovaný testuje kouče, zkouší hranice a zjišťuje, zda je možné navázat prospěšný vztah, na jehož základě by se mohla rozeběhnout spolupráce. Teprve ve chvíli, kdy koučovaný nabere dostatečné množství důvěry v kouče, může dojít k jeho skutečnému otevření. Teprve v této části koučování rozkrývá koučovaný své hlubší pocity a možné obavy, které souvisí s tématem koučování. Ve fázi pozorování a hodnocení dochází k probírání zkušeností a zdrojů (podobně jako ve fázi Reality podle GROW modelu) a testování nových strategií (Options v modelu GROW). Ve fázi přijetí přichází pozorovatelný posun v aktivitě a výsledcích koučovaného, který se identifikuje s cíli koučování a samostatně usiluje o jejich dosažení. Poslední fáze – *konverzace* – směřuje k reflexi procesu koučování a podporuje proces učení.



Obrázek 13: Model plynutí koučování (Flaherty, 1999).

IV.3.2. SOS model

Model, který nachází své využití zejména v rámci interního korporátního koučování, se nazývá SOS (Brockbank & McGill, 2006). Jeho název nemá odkazovat k volání o pomoc; je to opět akronym, tentokrát tří oblastí, o které by se měl kouč (manažer) v práci s koučovaným (podřízeným) zajímat. Jedná se o:

- Situation- problematická situace, cíl či úkol
- Others – jak se ostatní chovají v této situaci, jak se k ní staví, jaká mají očekávání od koučovaného, jak mohou pomoci
- Self – jak se k situaci staví koučovaný, jaké má pocity a co může udělat

Koučování následně probíhá tak, že kouč s koučovaným prochází jednotlivé kategorie a probírají je ve vztahu k řešenému tématu. Každé koučovací sezení podle SOS modelu má dvě fáze – *review* a *preview*. Fáze *review* je orientována do minulosti, koučovaný rozebírá a analyzuje své zkušenosti podobně, jako je tomu ve fázi Reality v modelu GROW. Část *preview* je orientována na hledání strategií pro budoucí příležitosti a fixování akčního plánu (odpovídá tedy fázím Options a Will podle GROW). Koučování ve fázích *review* a *preview* připomíná model *briefing-akce-debriefing*, jak jej popisuje Bahbouh (2011). Práce s modelem SOS lze podložit zápisem - kouč může využít podklad podobný tabulce 1.

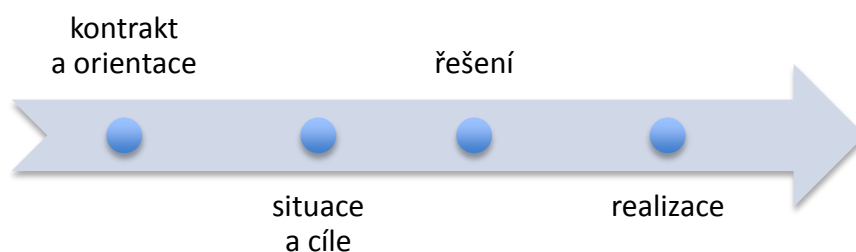
	Situace	Ostatní	Self (Já)
Review			
Preview			

Tabulka 1: Podklad pro práci s SOS modelem.

IV.3.3. Eketické a další modely

Řada koučů si pro svou práci v rámci praxe vyvinula svůj vlastní koncept koučování. Můžeme dohledat jednak modely, které jsou inspirovány různými psychoterapeutickými systémy, ale i ty eketické.

Například Maren Fisher-Epeová (2006) představuje model, který nápadně připomíná Whitmorův koncept GROW. Fisher-Epeová staví koučovací rozhovor na čtyřech fázích, totiž *kontrakt a orientace*, *situace a cíle*, *řešení* a *realizace* (viz obrázek 14).



Obrázek 14: Struktura koučovacího rozhovoru podle Fisher-Epeové (2006).

Tento model poskytuje dobrou technickou podporu pro koučování, jako model GROW. Udává jasný sled kroků od kontraktu přes vymezení atraktivních, pozitivních, měřitelných, dosažitelných a ekologických cílů, hledání řešení na základě analýzy úspěšných pokusů v minulosti a generování nápadů po formulaci závazku a nastavení plánu akčních kroků. Současně zdůrazňuje

váhu vztahu mezi koučem a koučovaným, upozorňuje na nároky na kompetence kouče (aktivní naslouchání, udržení přehledu, reflektování komunikace apod.) a křehkost důvěry.

Podobnou strukturu koučování jako je *preview-review* (viz SOS model výše) nabízí model PPP (Buckley & Buckley, 2006), který říká, že kouč se má nejprve zajímat o historii tématu a minulé zkušenosti (*past*), posléze se věnovat tomu, jaké různé oblasti života koučovaného jsou tímto tématem prostoupeny a jak je může ovlivňovat (*pervasive*) a následně se věnovat generování řešení a nastavení akčního plánu (*plan*).

V. Strategie malých změn čili Kaizen

Velmi efektivní přístup ke změně pramení z principu malých změn, se kterým se dnes můžeme setkat i pod názvem Kaizen. Vzhledem k tomu, že efektivita využití této strategie v oblasti dosahování osobních cílů je předmětem empirické části této práce, věnuji jistou pozornost i vzniku a širším možnostem aplikace.

V.1. Historie Kaizen

Strategie malých změn vznikla jako metoda vytváření a implementace inovací ve společnostech zabývajících se především výrobou (viz Maurer, 2005; Košturiak, Boledovič, Krišťák & Marek, 2010), současně je možné nalézt její uplatnění například ve vytváření tréninkových plánů sportovců a nebo jako podpůrný prostředek programů změny životního stylu a léčby závislostí (Weick, 1984), ale i jako strategie podpory změny chování v sociální komunitě (Foster-Fishman et al., 2006) a vůbec strategie podpory změny chování jako takové, jak poukáží níže. Podle Maurera (2005) byly základní teze tohoto přístupu ustanoveny v průběhu 2. světové války v USA, kde americká vláda zřídila z důvodů nedostatku personálu a všeobecně ztíženým podmínkám práce kurzy pro podporu řízení s názvem *Training Within Industries* (TWI) a nabídla je korporacím po celé Americe. Hlavní myšlenkou TWI je princip „průběžného zlepšování“. Práce s nedostatkem zdrojů, v ohromné pracovní tísní a doprovázená velkým tlakem okolností zvyšovala nároky na efektivitu výroby. Bylo nutné v ohromném tempu zpracovávat ocel a další materiály v co nejvyšší kvalitě a vyrábět z nich bojové a transportní stroje a další vybavení pro vojáky i pro civilní obyvatelstvo v USA. Tento čas si žádal velmi inovativní řešení, současně riziko selhání, které vznikalo s revoluční inovací, bylo neúnosné. Princip „průběžného zlepšování“ měl eliminovat možné dopady chybného úsudku v implementaci změny a současně měl podpořit četnost zaváděných změn tím, že se snažil změnit pohled lidí na to, jaký typ změny je užitečný. Nabádal vedoucí pracovníky k tomu, aby ve zvyšování kvality a produktivity svých útvarů hledali inspiraci více v principu evoluce, nikoliv revoluce, aby tedy

hledali drobné příležitosti ke zlepšování, zvyšovali svoji všímavost k detailům a snažili se o malé, sotva postřehnutelné změny každý den s tím, že na velké změny teď není čas. Ve firmách se objevily schránky pro sběr podnětů od zaměstnanců, zavedly se diskusní skupiny s cílem identifikovat drobné příležitosti ke zlepšování a tyto cesty se velmi brzy ukázaly jako přínosné. Průběžné zlepšování si našlo brzy své zastánce, mezi nimiž sehrál klíčovou roli generál Douglas MacArthur, který tento přístup přivedl společně se svou okupační armádou do poraženého Japonska, kde se začal angažovat v revitalizaci zdevastované země. Na konci 50. let pozvala Japonská Unie Vědců a Inženýrů (JUSE – *Japanese Union of Scientists and Engineers*) dr. Demminga, jednoho ze zakladatelů programu TWI v USA, aby s nimi sdílel své zkušenosti z řízením podniků v době války. Japonci dále rozvíjeli a využívali tento přístup v nastartování vlastní ekonomiky, vytvořili konkrétní metodiky a v 80. letech se přístup vrací do USA pod japonským názvem Kaizen. Přístup neustálého zlepšování či Kaizen vešel do podvědomí v USA jako strategie malých či rychlých vítězství - *small wins, quick wins* (Weick, 1984).

V současné době existuje jen v Evropě minimálně devět označení pro systémy neustálého zlepšování – Kaizen, Blitz Kaizen, Breakthrough Kaizen, kaskádový Kaizen, Quick Win, KVP, Ideen Management, CIP aj. (Košturiak, Boledovič, Krišťák, & Marek, 2010) – praxe těchto systémů je však velmi podobná. Hlavním cílem je pokaždé přesunout těžiště změny z řídicích pracovníků na výkonné, angažovat a motivovat liniové zaměstnance v identifikaci příležitosti ke zlepšení, podporovat je v proaktivním navrhování, výběru a implementaci řešení. Tento účel nejčastěji naplňují workshopy, kde dobrovolní účastníci v první fázi sdílejí postřehy a náměty ke změně, potom návrhy rozřazují podle kritérií urgencye a důležitosti, čímž dochází k jejich prioritizaci a výběru těch podnětů, kterým se bude skupina dále věnovat. V další fázi proběhne brainstorming možných řešení, po jehož ukončení zaměstnanci vybírají nejlepší řešení buď formou facilitované diskuse či pomocí různých forem hlasování. Podle náročnosti řešení se na závěr jmenuje zodpovědná osoba nebo se ustanoví projektový tým, který má implementaci řešení za svůj cíl.

Princip Kaizen můžeme nalézt například i v Kotterově systému řízení změn ve společnostech, který je zmíněn výše. Kotter (2003, s. 137) akcentuje vytváření příležitosti k rychlým vítězstvím hned ze čtyř důvodů: rychlá vítězství 1) poskytují vůdcům procesu změny zpětnou vazbu potvrzující hodnotu jejich vizí a strategií, 2) představují určité emocionální povzbuzení pro ty, kteří na dosažení vize usilovně pracují, 3) posilují víru v projekt změny a působí jako lákadlo pro ty, kteří se ještě nezapojili, a 4) oslabují postavení pochybovačů a skeptiků.

Půvab tohoto modelu zlepšování spočívá v tom, že změna drobného detailu mnohdy přináší úžasné následky. Maurer (2005) uvádí několik příkladů toho, jak pouhá všímavost k drobným detailům může vést k iniciaci velmi povedených změn:

- Letuška amerických aerolinií si všimla, že většina pasažérů vrací olivy, které dostanou v salátu. Nahlásila toto zjištění nadřízeným, kteří odhalili, že společnost, která jim saláty dodává, si účtuje levnější sazby za saláty z 1-4 ingrediencí oproti salátům z 5-8 ingrediencí. Olivy byly shodou okolností onou pátou ingrediencí. Když společnost přestala olivy do salátu objednávat, vznikla úspora cca 500 000 amerických dolarů ročně.
- Ředitel společnosti 3M William McKnight si jednou všiml zvláštního požadavku od jednoho z klientů, jenž potřeboval vzorky minerálního písku. Vyhledal tedy tohoto klienta s dotazem, nač onen písek potřebuje. Výsledkem byla spolupráce na vývoji vodě-odolného skelného papíru a dalších produktů, jež vynesly 3M na úroveň společnosti světové třídy.
- Švýcarský inženýr George DeMestral se jednou na procházce se svým psem velmi rozčílil, jelikož se jeho psu do srsti zamotaly chlupaté kuličky bodláku. Jeho zaujetí mu vydrželo tak dlouho, až sestrojil suchý zip.
- Montážní dělník na lince společnosti Toyota si všiml, že každý den po ukončení směny musí vyhodit několik kusů kovových odřezků. Na jeho podnět se začaly odřezky schraňovat a brzy se našel odběratel, který odřezky dále zpracovává a Toyota se díky tomu chová ekologičtěji a současně redukuje vlastní ztráty.

Kaizen není technikou ani strategií v pravém slova smyslu; jedná se více o postoj, způsob uvažování a princip chování. Celý koncept Kaizen je možné shrnout do čtyř všeobecně platných doporučení k realizaci změny na individuální i skupinové úrovni: 1) Všímejme si drobných detailů a zabývejme se malými myšlenkami, 2) formulujme si malé cíle, 3) plánujme si malé kroky k jejich dosažení a 4) dávejme si malé odměny.

V.2. Kaizen jako metoda změny chování

Malé změny tedy mohou vést k velkým výsledkům. Metoda Kaizen aplikovaná v inovování procesů velkých společností se ukazuje jako efektivní. Může mít tento přístup význam i v individuální práci kouče/ terapeuta/ poradce/ manažera, který usiluje o změnu v chování svého klienta/ podřízeného?

Strategie malých vítězství se úspěšně využívá v programech změny životního stylu, např. změny stravovacích a pohybových návyků (Damschroder et al., 2012), kde vzniká opakovaná zkušenost s krátkodobostí různých intervencí a fenoménem rychlého návratu k původnímu stavu (známý jako jo-jo efekt). Drastická metoda diety či změny pohybového návyku vede často k tomu, že po ukončení náročného režimu existuje ohromné riziko, že pacient nebude schopen výsledek udržet, totiž že se vrátí k zaběhnutému stylu života. Metoda Kaizen zvyšuje účinnost nejen samotných intervencí, ale pomáhá skutečně dlouhodobé změně životního stylu (Weick, 1984).

Jedno malé vítězství samo o sobě, jeden Kaizen krok, jedna drobná změna by měla mít „tu nejmenší smysluplnou velikost“. Sám klient by měl určit, jaký je nejmenší smysluplný (resp. největší přijatelný) krok, který je ochoten udělat pro naplnění svých cílů. Čím nižší úsilí bude zapotřebí k učinění tohoto kroku, čím nižší laťka se pro Kaizen krok nastaví, tím menší odpor vznikne vůči jeho realizaci. Jestliže klient touží po vypracovaném těle a v současnosti má 20 kg nadváhy, může mít tendenci k rezolutním prohlášením, že „takhle to už dál nejde a je potřeba s tím už konečně něco udělat“. V návalu rozčilení nad svou současnou životní situací pocítí ohromnou chuť tento stav měnit a pod vlivem

této excitace si může nastavit velmi ambiciózní až nereálný plán – například udělat denně 50 kliků a 100 sed-lehů. Tento ambiciózní akční plán s sebou nese vysoké riziko selhání. Jestliže klient odejde ze sezení s tímto závazkem, je pravděpodobné, že po několika dnech na naplnění závazku nedosáhne. Toto selhání může mít velmi destruktivní následky: může vést k zafixování zkušenosti neúspěchu a marného snažení a jako takové může vést k oslabení schopnosti mobilizovat vnitřní potenciál ke změně – může podporovat efekt naučené bezmoci, jak jej popsal Martin Seligman (1975). Naopak malé akční kroky a velmi nízká laťka pro nastavení akčního plánu – například 1 klik a 3 sed-lehy denně – způsobí, že riziko selhání je v tomto případě minimální, jelikož cíl je natolik triviální, že vůči němu nevzniká odpor: nejhorší předpokládatelný scénář je, že klient neudrží disciplínu v tom smyslu, že bude občas cvičit víc.

Kaizen tedy radí nastavovat si malé cíle, usilovat o malé změny, činit malé kroky. To je *de facto* v rozporu s požadavkem na SMART cíl, kde se hovoří o tom, že cíl má být ambiciózní. Dle Weicka (1984) však nastavení ambiciózních cílů zvyšuje prodlevu mezi akcí a následky a prodlužuje čas, ve kterém je možné zažít pocit výhry či vůbec získat zpětnou vazbu. Malý cíl přibližuje akci a následek v čase (i proto se strategii Kaizen říká Quick win – strategie *rychlých* vítězství). Při nastavení *série* na sebe navazujících cílů vzniká využitelný potenciál pro zavádění průběžné změny, jelikož nastavování malých cílů ihned následuje realizace malých kroků, jejichž jednotlivý dopad je sice malý, ale ihned sledovatelný. Každé jedno malé vítězství je motivující a podporuje úsilí a nadšení klienta pokračovat v započaté práci. Cesta za celkovým cílem je rozbita cíli dílčími, mezníky, které měří a definují posun. Jak píše Karl Weick ve své práci o strategii Kaizen, „malá vítězství mohou být efektivní strategií jednak proto, že jsou malá a současně proto, že jsou to vítězství.“ (Weick, 1984, s. 44)

Principy malých vítězství, malých změn a malých cílů můžeme nalézt i v různých psychoterapeutických systémech v rámci terapie neuróz (Kratochvíl, 1997), léčbě depresí (Praško, 1998), ale např. i při léčbě fobických poruch (Praško & Prašková, 2000). Expoziční léčba (postupná expozice obávaným situacím – ať už se jedná o agorafobii, sociální fobii či jinou formu fobické poruchy) je nejdůležitějším prvkem léčby. „Expozice probíhají v hierarchii

od lehčího k těžšímu kroku, přičemž panická reakce postupně vyhasíná – pacienta navigujeme k následujícímu kroku vždy jen tehdy, jestliže expozice na stávajícím stupni vzbuzuje poloviční úzkost oproti úzkosti původní.“ (Praško & Prašková, 2000, s. 67). Klient trpící agorafobií sám vytvoří seznam situací ze kterých má úzkost od nejméně náročných (např. cesta autem mimo město s doprovodem) přes relativně náročné (např. cesta tramvají bez doprovodu) po velmi náročné (např. cesta letadlem nebo samostatné nakupování v obchodním centru). Následně se snaží překonat svou úzkost ze situací nejméně náročných a postupně se otužuje pro vstup do situací náročnějších. V tomto kontextu by přítomnost příliš velkých cílů klientovi nejen nepomohla, ale mohla by jej dokonce i poškodit.

Technika malých cílů a malých kroků je tedy doporučována pro práci nejen v klinické a poradenské praxi, ale i v kontextu manažerské praxe a koučování podřízených (např. Blanchard & Johnson, 1993; Whitmore, 2004) a dále v souvislosti se self-managementem a sebekoučováním (např. Wiseman, 2011; Bahbough, 2011).

Samotné Wisemanovo dílo o sebeřízení nese výmluvný název „59 vteřin“. Autor zde doporučuje pro překonání nežádoucích efektů prokrastinace a navýšení motivace věnovat práci na cílech maximálně několik minut denně a nabízí výběr zajímavých „malých“ technik. Například pro dodržování diety doporučuje umístit zrcadlo do kuchyně, abychom se pokaždé, když se jdeme podívat do ledničky, podívali nejdříve na sebe. Když oba z partnerů napíší několik vět o svých nejniternejších pocitech ve vztahu k tomu druhému každý týden, snižuje se prý riziko rozchodu o 20%. Zapisování pocitů vede k expresivnějšímu výrazivu v kontaktu obou partnerů, což podněcuje vřelejší atmosféru ve vztahu. Další výčet malých technik, tzv. popostrčení či šťouchnutí, přinášejí Thaler a Sunstein (2010) v díle s podtitulem *Jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Jedním ze zmiňovaných šťouchnutí je technika Vlastního zákazu, která má snížit výskyt rizikového chování u gamblerů. Některé státy USA (Illinois, Indiana a Missouri) uzákonily nařízení, které gamblerům v rámci léčby umožňuje zapsat se na list dobrovolníků, kteří se dostanou na jakousi černou listinu a buď je jim zamezen vstup do heren

či odmítnuto vyplacení případné výhry. Pro posílení motivace splnit nějaké předsevzetí či závazek poukazují autoři na server *stickk.com*, kam může kdokoli složit finanční zálohu a definovat konkrétní cíl s termínem jeho naplnění. Jestliže v termínu jedinec cíl naplní a prokáže (např. cíle související s hubnutím jsou měřeny lékařskou zprávou), dostane finanční obnos zpět, v opačném případě peníze propadají na charitu. Podobný systém nabízí jedna Filipínská banka, kde si může kuřák založit účet a spořit v průběhu své abstinence peníze, které by utratil za cigarety.

Bahbouh v podobném duchu „malých“ intervencí doporučuje techniku efektivních sprintů, jež spočívá v nastavení 10-ti minutové pracovní fáze, kdy se máme se vším soustředěním a úsilím pokusit udělat co nejvíce práce na nějakém úkolu. Vzhledem k tomu, že naše výkonnost je definována mj. „odhadovanou délkou trati“ (rozuměj: odhadovaným množstvím úsilí, které bude třeba vynaložit ke splnění cíle), je ve výsledku lepší věnovat se něčemu deset minut na 90%, než stejným úkolem trávit 90 minut s desetiprocentním nasazením.

V souvislosti s trendem elektronických kalendářů je možné dohledat aplikace (např. Pomodoro) podporující využívání techniky efektivních sprintů. Tato aplikace se nainstaluje do počítače či mobilního zařízení a po jejím spuštění začne odpočítávat nastavenou časovou periodu (Pomodoro je defaultně nastavené na 20 minut), po kterou nám dovolí věnovat se práci. Po uplynutí času určeného práci se ozve alarm a na obrazovce se objeví dialogové okno, které nás nabádá, abychom si udělali přestávku.

Malé závazky, malé cíle, malé kroky a malé změny – tyto principy Kaizen eliminují nežádoucí vliv prokrastinace, umožňují sledovat rychlý efekt podniknutých aktivit a snižují naše obavy z možného neúspěchu.

VI. Další techniky podporující změnu

Doposud jsem se věnoval spíše přístupům a principům doprovázení klienta na cestě individuální změny. Rád bych poskytl ještě výčet vybraných technik, které je možné v rámci facilitace změny využít. Níže uvedené techniky jsou účinné jak v kontextu klasického individuálního koučování, tak v souvislosti se sebeřízením a sebekoučováním.

VI.1. Matice změny

Zajímavý nástroj pro podporu změny přináší psycholog a kouč Michael Cavanagh (Cavanagh & Grant, 2005) pod originálním názvem *Transtheoretical Coaching Matrix* (trans-teoretická matice pro koučování). Pro zjednodušení si jej dovolím nazývat maticí změny.

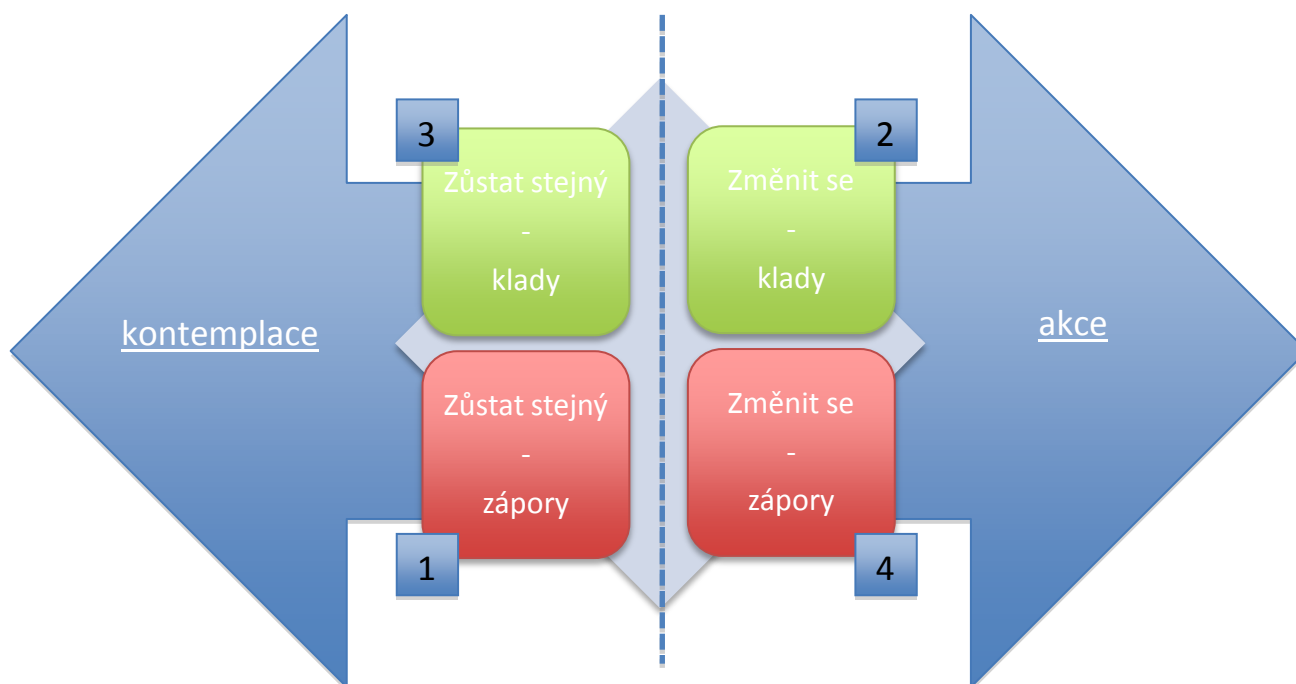
Matice změny slouží ke zkoumání a přehodnocování postoje vůči změně. Jak popisuje trans-teoretický model změny (kapitola II.2.1. Trans-teoretický model změny), chování jedince v průběhu změny je formováno subjektivně vnímaným poměrem kladů a záporů starého a nového stylu chování. Cavanaghova matice poskytuje jednoduchou strukturu (viz obrázek 15), pomocí které je možné uvědomit si svůj postoj ke změně a pracovat s ním, čímž podporuje posun klienta od kontemplační fáze změny směrem k akci.

Kouč při využití této techniky nejprve vysvětlí koučovanému, že na stávajícím stavu je něco pozitivního, ale i něco negativního, a současně pustit se na cestu změny by s sebou přineslo pozitiva i negativa. Například, když klient usiluje o snížení časové dotace, kterou věnuje práci, je vhodné si uvědomit, co mu současný stav přináší a bere, o co by snížením času v práci přišel a co by tím získal. Je možné, že chování, které má být změněno, má svou neuvědomovanou nebo méně uvědomovanou funkci (např. tráví-li klient velké množství v práci, získává za to respekt svého nadřízeného, který jej často dává za příklad).

Cavanagh doporučuje začínat s maticí změny ve třetím kvadrantu matice, tedy diskusí o tom, co je negativního na současném stavu. Všechna negativa

je vhodné v heslech zapsat. V této fázi jde primárně o to vzbudit v klientovi odhodlání, chuť dosavadní způsob chování opustit. Když se všechny negativa současného stavu vyčerpají, pokračuje se vyjmenováváním pozitiv změny. Zde Cavanagh doporučuje podrobnější zápis, aby měl klient možnost rozpracovat příjemnou představu změny do hloubky a opět tak prohloubit svou vůli změny dosáhnout.

Ve třetím kroku je pozornost věnována kladům současného stavu, tedy tomu, čím je současný stav klientovi prospěšný. Tloušťák pomocí jídla zahání stres a krátkou dlouhou chvíli, chodit pozdě do práce znamená trochu si přispat, vyhýbat se konfliktu znamená udržovat relativně klidnou atmosféru. Klíčovým bodem k diskusi je v tuto fázi, jakým způsobem udržet benefity současného stavu i po změně, jakým alternativním způsobem bude možné získávat podobné výhody a uspokojovat stejné potřeby. Poslední krok je věnován záporům změny: o co klient přijde a jaké nepříjemnosti potká, jestliže se změní. Kuřák bude bez cigarety vystaven tomu, že nebude vědět, co s časem při čekání na tramvaj, sníží se jeho schopnost zvládat stres a možná bude postrádat pravidelný režim pracovních přestávek. V této fázi je tedy vhodné věnovat pozornost tomu, co může koučovaný dělat, aby kompenzoval nevýhody nového stavu – jakým jiným způsobem může např. kuřák strukturovat svůj pracovní čas a jaké strategie zvládání stresu má k dispozici.



Obrázek 15: Matice změny podle Cavanagha (*Transtheoretical coaching matrix*; Cavanagh & Grant, 2005).

VI.2. Záznamy a plány

Zatímco využití matice změny podporuje rozhodnutí ke změně, techniky související s vytvářením záznamů a plánů souvisí s realizací změny jako takové. Emmons a McCullough (2003) empiricky ověřili, že pouhé zapsání pěti věcí, za který jsme každý týden vděční, vede k lepší zdravotní kondici, optimismu a štěstí. Samotné vedení deníku, různé formy záznamu sebehodnocení a sebezpozorování vedou ke zcitlivování se k událostem všedního dne a vlastním reakcím, podporuje sebereflexi a pomáhá zachycovat dlouhodobější trend.

Řadu dílčích technik, jak mobilizovat vnitřní potenciál k realizaci závazků přináší Ján Praško (1998). Patří mezi ně seznam denní aktivity (SEDAK), arch proti otálení (APOT), arch předpovědi příjemnosti (APEPŘ) a technika ANTIALE.

Seznam denní aktivity je jednoduchým plánem denních aktivit, ve kterých jsou zaneseny kroky k plnění definovaných cílů. SEDA se využívá zejména v rámci monitoringu akčního plánu změny. Klient má za úkol vypracovat si na každý den konkrétní plán aktivit, které chce realizovat a určit, zda se jedná o výkonovou (práce, úklid, cvičení...) či prožitkovou (četba, jídlo, sex...) aktivitu. Do jednoho sloupce v záznamovém archu se zapisuje plán aktivit společně

s časovou dotací, do druhého sloupce se potom zaznamenává reálný průběh dne, aby vznikala kontrola, zda se daří řídit aktivity podle plánu. Tato technika pomůže vytvořit si reálný obraz o tom, co všechno je jedinec schopen během dne zvládnout a pomáhá udržovat rytmus a produktivitu.

Arch proti otálení je účinnou pomůckou, jak zabránit nežádoucímu efektu prokrastinace při realizaci dílčích závazků. Klient má za úkol sepsat všechny kroky a úkoly, které se zavázal realizovat. Ke každému kroku či úkolu následně přidělí známku 1-10 podle předpokládané obtížnosti úkolu (kdy 1 = velmi snadný úkol a 10 = velmi obtížný úkol) a předpokládané subjektivní hodnoty (předpokládané uspokojení plynoucí z) jeho dosažení (kdy 1 = velmi malé uspokojení a 10 = zásadní uspokojení). Následně je třeba pustit se do práce o po ukončení každého úkolu si zapsat, jak reálně byl úkol náročný a jaká je hodnota uspokojení z jeho dosažení. Vzniká tak písemný záznam, pomocí kterého je možné konfrontovat původní očekávání a reálný průběh aktivity, jež často vedou k překvapivým závěrům – často se ukazuje, že naše očekávání je v souvislosti s náročností úkolů černější než realita.

K redukci prokrastinace a podporu mobilizace volního úsilí je možné využít arch předpovědi příjemnosti. V rámci nastavování jednotlivých cílů se v tomto archu snažíme zachytit (resp. naplánovat) konkrétní okamžik, ve kterém jedinec zažije něco příjemného (ať už se jedná o úlevu, pocit zadostiučinění či nastavení nějaké odměny) a snažíme se na škále 1-10 předpovědět, jak příjemné toto zadostiučinění bude (kdy 1 = spíše slabé a 10 = velmi silné zadostiučinění). Plánování příjemného okamžiku nastavuje v naší představě konkrétní obraz zisku či úspěchu, což nás motivuje k zahájení samotné aktivity.

Jestliže mne čeká důležitá prezentace, které se obávám a pociťuji úzkost, mohu se soustředit na předpověď příjemných okamžiků, což by mohla být chvíle ukončení prezentace, kdy poděkuji za pozornost a pravděpodobně sklídím potlesk, či chvíle, kdy všichni posluchači opustí přednáškovou místnost a já si sám s v klidu na zem a užiji si okamžik ticha. Podobně jako v APOTu se při plánování příjemných okamžiků nejprve odhadne míra předpokládané příjemnosti a po realizaci samotné aktivity se doplní skutečná úroveň prožité

příjemnosti. Tato technika vede ke zcitlivování se na pozitivní aspekty náročných situací a podporuje schopnost prožít (oslatvit, konfirmovat) úspěch.

Technika ANTIALE přináší možnost, jak překonat vnitřní odpor k zahájení nějaké činnosti či aktivity. Jestliže ve vytváření plánu vzniká pochybnost, zda klient bude skutečně schopen mobilizovat svůj vnitřní potenciál a pustit se do práce, je možné podpořit jeho úmysl soupisem všech možných „ale“, která ho mohou od dané aktivity odradit: měl bych jít dnes cvičit, ale jsem nějaký unavený, měl bych se učit, ale musím nejprve uklidit a neměl bych si zapalovat další cigaretu, ale jsem teď pod velkým tlakem... S každým ale, které klienta napadne, formulujeme i „antiale“, tedy argument či důvod, proč akci přeci jen podniknout. Jestliže „ale“ zní „měl bych jít cvičit, ale jsem velmi unavený“, může „antiale“ říkat, že „až docvičím, budu si připadat velmi uvolněný a budu mít lepší náladu“. Tvrzení v podobě antiale může pomoci zlomit paralyzující vliv všech možných výmluv a omluv, které pohotově nalézáme, když máme něco udělat.

Další (konceptnější) formy záznamů a plánů představím v kapitole o sebeřízení podle S. R. Coveyho a v kapitole o sebe-koučovacím nástroji MyDayNotes.

VI.3. Upomínání

Další specifickou oblastí podpory naplňování akčního plánu jsou různé formy upomínek. V současné době snad již každý mobilní telefon obsahuje v základním vybavení aplikaci typu *reminder*, jež slouží k připomínání úkolů. Technologický rozvoj umožňuje současným mobilním zařízením s lokalizátorem GPS nastavit takovou upomínku, která zazvoní nikoliv v konkrétní chvíli, ale na konkrétním místě – např. když si potřebuji vyzvednout prádlo z čistírny, mohu si v aplikaci na svém iPhone nastavit adresu čistírny a následně zadat pokyn, aby mě telefon upozornil na potřebu vyzvednout si své prádlo kdykoliv se dostanu do okruhu třeba 100m od dané adresy.

Aplikace metody upomínání se liší podle typu upomínek. K dispozici jsou studie upozorňující na pozitivní vliv elektronických reminderů a zasílaných elektronických textových zpráv (SMS) při dodržování určité životosprávy

ve zdravotnictví (Stockwell et al., 2012) a psychologickém poradenství (Branson, Clemmey & Mukherjee, 2011). K nalezení jsou i studie, které prokazují, že zasílání písemných upomínek účastníkům soudního řízení snižuje riziko absence některého z nich při samotném přelíčení (Bornstein, Tomkins, Neeley, Herian & Hamm, 2012). Aplikace upomínání je efektivní zejména v programech změny životního stylu, ať už se jedná o stravovací návyky a pohybové aktivity (Michie et al., 2009; Lombard, Lombard & Winett, 1995) či léčbě závislosti od cigaret a alkoholu po tvrdé drogy (Jackson et al., 2012; Lash et al., 2007).

Výzkum z roku 1995 (Lombard, Lombard & Winett) sleduje, jaký efekt má telefonické upomínání na naplňování závazku k pohybové aktivitě (3 x týdně 20 minut aerobního cvičení) v rámci programu snižování nadváhy. Výsledky výzkumu ukazují, že četnost upomínek pozitivně ovlivňuje naplňování závazku. Skupina, která byla upomínána jednou týdně dosahovala signifikantně lepších výsledků (závazek naplnilo 63% členů skupiny), než skupina upomínkováná jednou za tři týdny (závazek naplnilo 26% členů skupiny), která však dosáhla lepšího výsledku, než skupina kontrolní (závazek naplnila 4% členů skupiny). Výsledky téhož výzkumu nepotvrdili vztah mezi mírou naplňování pohybového závazku a podobou telefonické upomínky. Podskupiny, které byly upomínány prostou otázkou „Daří se vám naplňovat pohybový závazek?“ dosáhly srovnatelných výsledků s podskupinami, které byly upomínány formou delších telefonátů, jejichž součástí bylo vyjadřování zájmu o fyzický stav probanda, emoční podpora v případě neúspěchu a pozitivní zpětná vazba v případě zdárného plnění.

Hlavní efekt upomínek spočívá zřejmě pouze v tom, že si upomenutý udržuje své cíle v centru pozornosti a s vyšší pravděpodobností si vytvoří čas a prostředí na jejich splnění. Sitzman a Ely (2010) sledují vliv různého druhu upomínání na výkon studentů e-learningového programu u průběžných písemných zkoušek. Studenti, kteří jsou upomínáni ke studiu v průběhu celého kurzu tráví studiem více času a dosahují u zkoušek mírně lepších výsledků, než studenti, kteří jsou upomínkováni pouze těsně před zkouškou. U kontinuálně upomínkovaných studentů je oproti studentům v kontrolní skupině výrazně nižší

riziko, že kurz opustí, jestliže předchozí zkoušku absolvovali s podprůměrným výkonem.

Upomínání skrze interakci (telefonát) se ukazuje jako efektivnější než upomínání skrze informaci (reminder, SMS). Lombard, Lombard a Winett (1995) interpretují toto zjištění tak, že upomínaný člověk pracuje s představou toho, co bude říkat do telefonu upomínajícímu. Jestliže dostane otázku na to, jak se mu daří dodržovat akční plán a co udělal pro naplnění svých cílů, bylo by zřejmě ponižující či jinak znehodnocující připustit, že se nedaří a nic neudělal.

VII. Sebekoučování a sebeřízení

Bahbouh (2010, s. 59) píše, že „koučování a sebekoučování jsou natolik podobné postupy, že bychom mohli ve většině případů psát o (sebe)koučování. V případě sebekoučování jsme kouči i koučovanými zároveň, což znamená větší dostupnost i větší námahu“. V podobném duchu se vyjadřuje už Whitmore (2002, s. 14): „Každý, kdo pochopil podstatu koučování, brzy začne koučovat sám sebe.“ Větší dostupnost sebekoučování není třeba komentovat, větší námaha v procesu sebekoučování spočívá v širším pásmu dějů, kterým je třeba věnovat pozornost. Zatímco v klasickém koučování zodpovídá kouč za proces a koučovaný za výsledek (takže koučovaný se může soustředit na zkoumání cest k cíli a uvolnit tak svůj kreativní potenciál, zatímco kouč sleduje postup), v sebekoučování kontroluje proces i výsledek tentýž člověk. Tentýž člověk se snaží být tvořivý a zároveň kritický. Náročnost sebekoučování v praxi vede k hledání a vytváření podpůrných nástrojů a pomůcek.

S trochou nadsázky je možné tvrdit, že jedním z prvních průkopníků sebekoučování v našich krajích je Jaroslav Foglar, který nabádá čtenáře Hochů od Bobří řeky (1966) k dodržování životosprávy dle skautských principů, kterou nazývá Modrý život. Součástí tohoto režimu je slušná mluva, mytí studenou vodou, ranní a večerní čištění zubů, cvičení a vykonání dobrého skutku. Foglar současně navrhuje určitou formu záznamového archu, kam si má skaut znázorňovat plnění jednotlivých kritérií vybarvováním připravených okének (autor doporučuje modrou pastelku – snad, aby zdůvodnil název metody). Skaut dodržující principy Modrého života je veden ke každovečerní reflexi uplynulého dne, kdy má zhodnotit své chování a vybarvit příslušná políčka.

Současná populárně-psychologická a manažerská literatura chrlí řadu příruček, které přispívají nástroji a technikami více či méně relevantními k psychologii sebekoučování skrze poznatky z oblastí time-managementu (např. Zimbardo & Boyd, 2010; Pacovský, 2007; Gruber, 1993), stress managementu (např. Novák, 2004; Praško, 1998, 2003; Carlson, 1993), či efektivního sebeřízení (Covey, 2012; Allen, 2008; Adair, 2005; Kirshner, 1994). Absolutní většina těchto zdrojů se shoduje na čtyřech základních principech: je třeba 1) reflektovat současný stav, oblasti spokojenosti

a nespokojenosti 2) nastavit si cíle, tedy vizi takového stavu, ve kterém by byl daný jedinec spokojený, 3) nastavit si plán akčních kroků vedoucích k naplnění cílů a 4) nalézt si způsob monitoringu jejich plnění. Z výše uvedeného je zřejmé, že rozdíl mezi sebekoučováním a koučováním např. podle modelu GROW je opravdu pouze v počtu zúčastněných: principy zůstávají zachované. Sebekoučování je tedy jakýsi vnitřní dialog a největší podporou pro (sebe)koučovaného v tuto chvíli může být vedle struktury vnitřního dialogu i kvalitní nástroj pro jeho záznam.

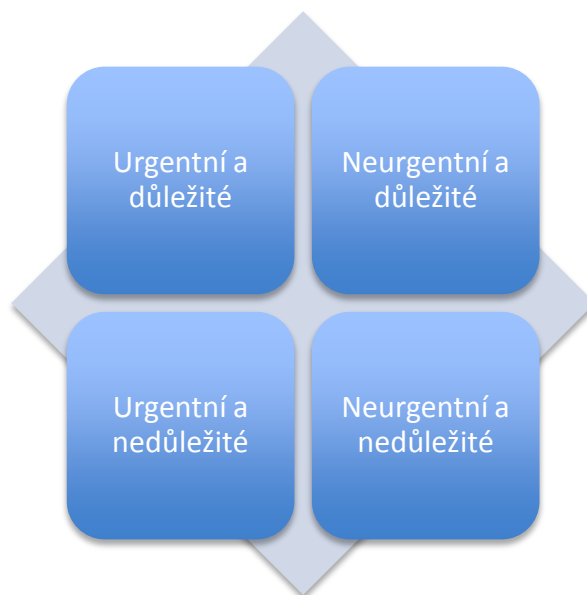
V souvislosti s technologickým rozvojem se do popředí dostávají nejrůznější elektronické organizéry; využívání klasických metod tužka-papír se zdá být na ústupu. Výhoda elektronických aplikací a záznamníků je dnes zejména v jejich dostupnosti: k online aplikaci se připojím kdykoliv, případně ji nosím přímo ve svém mobilním telefonu, zatímco papírový kalendář, diář či deník leží doma či v kanceláři na stole. Další výhodou elektronických aplikací je jejich aktivita: na rozdíl od papírového diáře na sebe elektronická aplikace dokáže upozornit v konkrétní čas či na konkrétním místě a rovněž existuje možnost, že aplikace bude zpracovávat a analyzovat data, která do něj uživatel nahrává, a vytvářet tak přidanou hodnotu v podobě různých statistik. Ve světě elektronických aplikací v současnosti dominují přístupy inspirované knihou Davida Allena Mít vše hotovo (Getting things done, GTD) a principy sebeřízení podle Stephena R. Coveyho. Zatímco systém GTD přináší soubor velmi technicistních doporučení ryze k řízení času a třídění priorit, předkládá Covey celistvější systém, který rovněž vychází z řízení času, ale současně zahrnuje i prvky psychohygieny a (sebe)koučování. Z tohoto důvodu se budu Coveyho principům věnovat detailněji v následující podkapitole. V závěru kapitoly o sebekoučování popíši nástroj s názvem MyDayCoach, který byl vyvinut týmem psychologů a koučů ze společnosti QED GROUP, a.s., v letech 2010-2012.

VII.1. Coveyho principy sebeřízení

Jedno z nejkomplexnějších řešení v oblasti sebeřízení přináší Stephen R. Covey ve svém světoznámém díle 7 návyků vysoce efektivních lidí (2012),

kterým je inspirována řada elektronických aplikací pro zvýšení efektivity (tzv. task-managerů), ale i množství předtištěných kalendářů a organizérů.

Covey ve svém díle navrhuje tři principy (první tři ze sedmi návyků), které zastřešuje souhrnným názvem „Vnitřní vítězství“ a jejichž naplnění považuje za úspěšné zvládnutí problematiky sebeřízení. Tyto principy jsou: 1) Buďte proaktivní, 2) Začínajte s myšlenkou na konec a 3) To nejdůležitější dávejte na první místo. Klíčovým aspektem sebeřízení podle Coveyho je organizace času (resp. priorit), jelikož odpovědi na otázky, jak a proč právě tak trávíme svůj čas, dle Coveyho definuje naši identitu. První návyk, buďte proaktivní, odkazuje k celkovému postoji, jaký jedinec zaujímá ke svému životu. Proaktivita v Coveyho pojetí odkazuje k přirozeným projevům takových dispozic jako je vnitřní těžiště kontroly, vysoká úroveň vnímané osobní účinnosti a otevřenosti vůči zkušenosti. Covey radí věnovat se reflexi klíčových životních oblastí (vztahy, práce, vlastní rozvoj) a směřuje čtenáře ke kladení otázek typu „co chci a co mohu udělat?“. Druhý a třetí návyk odkazují k formulaci životních cílů (myšlenka na konec) a technikám řízení času a priorit (to nejdůležitější na první místo), pro které představuje mřížku - matici sebeřízení - s dělením podle urgency a důležitosti (obrázek 16).



Obrázek 16: Matice sebeřízení podle Coveyho (2012).

Urgentní jsou všechny aktivity, které jsou neodkladné, a podněty, jež vyžadují naši reakci či okamžité zapojení, naopak neurgentní aktivity je možné odložit. Urgentní je zvonící telefon, neurgentní potřeba koupit mléko. K nastavení důležitosti nabízí Covey mírně morbidní cvičení, jehož cílem je sepsat si vlastní nekrolog, resp. vyjádřit své přání, co by mělo na imaginárním pohřbu zaznít z úst člena rodiny, blízkého přítele a dlouholetého spolupracovníka, a to jednak o charakteru a jednak o úspěších „zesnulého“. Výstup z tohoto cvičení radí Covey použít jako předlohu pro definování životních cílů: normy, odkud budeme odvozovat důležitost věcí, které denně děláme. Covey nabádá ptát se s každou započatou činností „Je věc, kterou právě dělám v souladu s mými životními cíli?“ a jestliže je odpověď na tuto otázku negativní, vyhodnocujeme tuto činnost jako nedůležitou. Různé návady k podobnému cvičení (sepsání nekrologu) můžeme nalézt i v dalších publikacích (např. Petrson, 2006).

Urgentní a důležité může být nějaké obchodní jednání, které je pevně domluvené na určitou hodinu a místo. Neurgentní a důležitá pak může být například příprava na toto jednání či například návštěva tělocvičny. Urgentní a nedůležité může být sledování oblíbeného televizní seriálu, který běží na konkrétní televizní stanici v konkrétní čas, zatímco neurgentní a nedůležité je třeba hraní počítačových her (v případě, že úspěch v této oblasti není součástí životních cílů dotyčného).

Covey předpokládá, že většina populace tráví většinu svého aktivního života v pásmu urgencye. Píše, že urgencye, tedy míra vnějšího tlaku s jakou je po nás požadováno naplnění nějakého závazku, je pro nás paradoxně více určující kritérium než důležitost - paradoxně proto, že naplňování urgentních cílů nevede na rozdíl od těch důležitých k signifikantnímu zvyšování spokojenosti či výskytu pocitu zadostiučinění (Miquelon & Vallerand, 2006) – většina z nás bude mít větší radost z toho, když si půjde zacvičit či stráví plnohodnotný čas s rodinou, než když odpoví na všechny nepřečtené emaily. Covey z těchto důvodů nabádá ke změně orientace směrem k důležitosti. Není bez ironie, že velké množství lidí změní svou orientaci z urgentního na důležité

až ve chvíli, kdy čelí terminální diagnóze. Pro tento efekt je řada z nich ochotna vypovídat o své nemoci jako o velké příležitosti (Yalom, 2001).

Covey nabízí konkrétní návrhy záznamových archů, kam si můžeme plánovat svůj čas a sledovat plnění cílů. Tato forma monitoringu kombinuje klasické organizování času (diář) s prostorem pro sebereflexi (deník). Sebereflexe je klíčovým předpokladem jakýchkoliv možností sebe-rozvoje: jednak umožňuje definovat rozdíly mezi současným stavem a představou optima (je tedy kritickým předpokladem pro smysluplné nastavení cílů), současně umožňuje vidět, v čem je daný jedinec silný a dobrý, což podporuje jeho sebedůvěru a zvyšuje spokojenost.

Různé formy monitorování aktivity pomocí zápisu představuje i Praško (1998) jako nástroje léčby depresí. Upozorňuje, že klienti jsou přecitlivělí při popisu svého problému a pouhé sledování, jak se problém projevuje v průběhu určitého časového období, zlepšuje emocionální stav klienta a je klíčovým předpokladem k formulaci reálných a přesto ambiciózních cílů. Monitoring problému rovněž umožňuje identifikovat opakující se vzorce: určit takové faktory, jež situace ze subjektivního úhlu pohledu zhoršují či zlepšují.

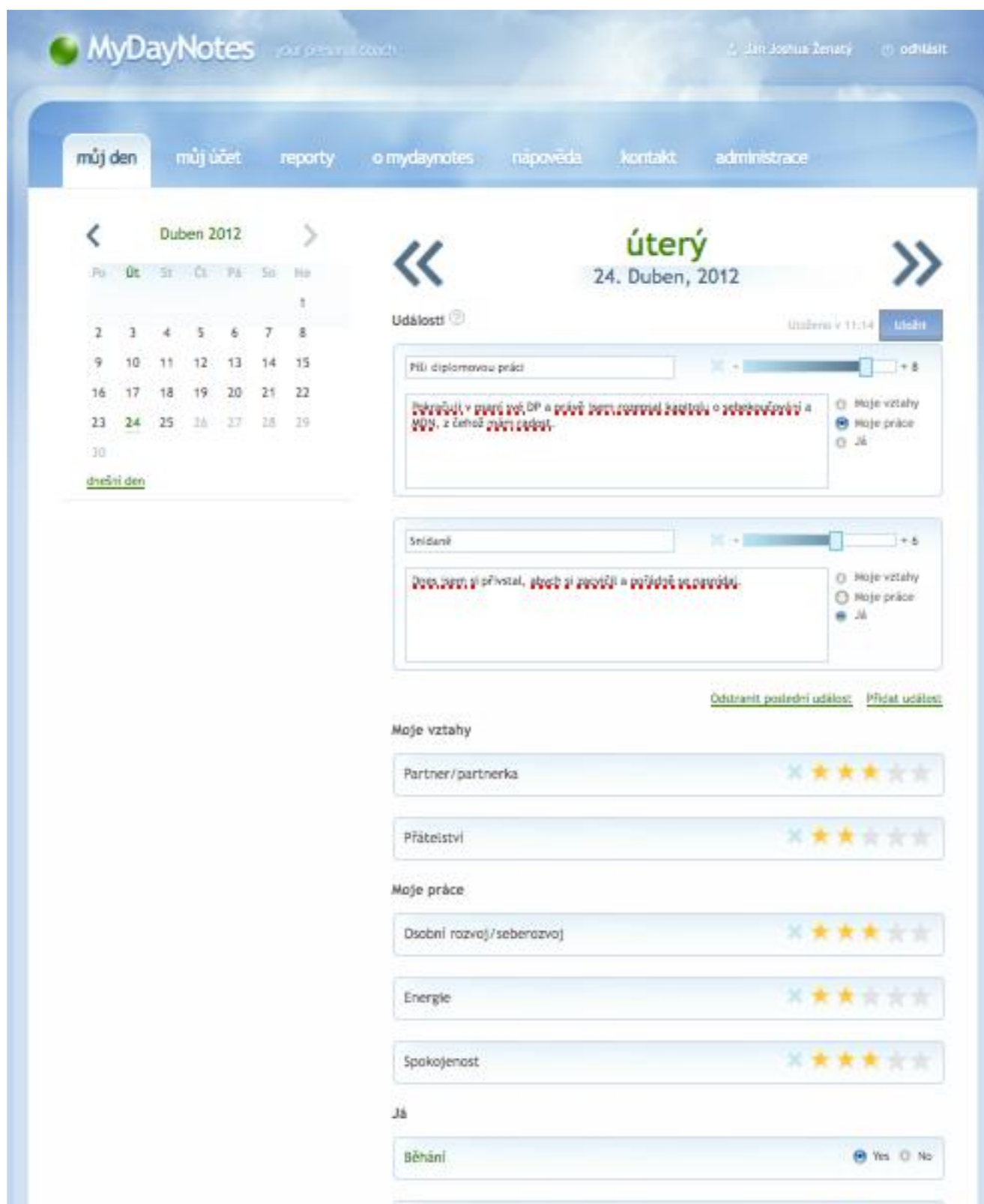
VII.2. MyDayNotes

Tým koučů ze společnosti QED Group, a.s., pod vedením doc. MUDr. Radvana Bahbouha, Ph.D., na základě zkušeností s individuálním koučováním vyvinul virtuální nástroj pro podporu samostatné práce klientů. Je jím internetová aplikace s názvem MyDayNotes (MDN)⁵. Rozhraní aplikace je zachyceno na obrázku 17. MDN je relativně nejkomplexnější dostupnou aplikací, která podporuje jejího uživatele v sebekoučování. Na trhu s elektronickými aplikacemi můžeme nalézt nepřeberné množství kalendářů (iCal, Google Calendar, MS Outlook, Thunderbird ad.), to-do listů (Remember the milk, Toodledo, Reminders for iPhone/iPad, Things ad.), task-manažerů (Pocket Informant, iProcrastinate, TaskCard atd.) a záznamových bloků (např. Notes for iPhone/iPad, Evernote ad.) – každá z těchto aplikací však míří specifickým

⁵ Aplikace MyDayNotes je dostupná na <http://www.mydaynotes.com/cs/>

směrem a většina z nich je orientována zejména na organizaci času a priorit, nikoliv už na zachycování sebereflexe a hlubší meditaci o vlastní životní situaci.

MDN slouží svým uživatelům ve třech hlavních směrech: 1) vytváří prostor pro každodenní záznamy důležitých událostí, tzv. highlights či událostí dne, 2) vytváří prostor pro sledování klíčových životních oblastí, tzv. faktorů štěstí, a 3) umožňuje definovat cíle a monitorovat jejich plnění. Tyto směry (události, faktory štěstí a cíle) dále rozděluje podle oblastí na „Moje práce“, kam patří všechny záznamy související s profesním výkonem, rozvojem a příp. studiem, „Moje vztahy“, kam patří vše, co se týká rodinného a sociálního života, a „Já“, kam patří vše, co souvisí se sny, koníčky, volným časem, kondicí, spiritualitou a seberozvojem uživatele.



Obrázek 17: Náhled na rozhraní aplikace MyDayNotes.

VII.2.1. Události

MDN nabízí deníkovou platformu pro záznam každodenních podstatných událostí. Tato forma mapování reality podporuje všímavost k zážitkům každého dne a tím pádem i schopnost reflexe. Jak jsem již poukázal výše, pouhé zaznamenávání 5 pozitivních věcí týdně může zlepšit naši kondici, úroveň optimismu a štěstí (Emmons & McCullough, 2003). Vedle zvědomování dobrého pomáhá sekce Události zachytit vše nežádoucí, co se uživateli ten který den přihodilo, a uživatel má možnost vyvodit ze špatné zkušenosti nějaké doporučení pro podobné situace v budoucnu.

Vedle názvu a slovního popisu události uživatel nastavuje i jeho váhu na škále 0-10 pomocí slideru. Záznam je dokončen tím, že uživatel zaklikne, do které skupiny (Moje Práce, Moje vztahy, Já) událost patří. Detail sekce Události je k nahlédnutí na obrázku 18.

Události ? Uloženo v 11:08 Uložit

Píši diplomovou práci

Pokračuji v psaní své DP a právě jsem rozepsal kapitolu o sebekoučování a MDN, z čehož mám radost.

☐ Moje vztahy
☒ Moje práce
☐ Já

Snídaně

Dnes jsem si přivstal, abych si zacvičil a pořádně se nasnídal.

☐ Moje vztahy
☐ Moje práce
☒ Já

[Odstranit poslední událost](#) [Přidat událost](#)

Obrázek 18: Detail sekce Události.

VII.2.2. Faktory štěstí

Ambiciózně pojmenovaná sekce - Faktory štěstí - se snaží orientovat uživatele MDN k určení klíčových zdrojů své životní spokojenosti. Každá z oblastí MDN nabízí předvýběr několika „faktorů štěstí“, které jsme sestavili na základě diskuse o nejčastějších tématech v naší koučovací praxi. Jejich výčet je uveden níže a náhled na formulář výběru „faktorů štěstí“ je ukázán na obrázku 19.

Moje vztahy:	Moje práce:	Já
- Partner/partnerka	- Výkonnost/výsledky	- Zdraví
- Děti	- Osobní rozvoj/Seberozvoj	- Nálada
- Přátelství	- Vztahy se spolupracovníky	- Koníčky a volný čas
- Rodina	- Energie	- Smysluplnost
- Komunita	- Spokojenost	- Tělesná kondice

Vybrat faktory štěstí ⓘ
Prosím vyberte klíčové faktory štěstí

Vyberte prosím v každé kategorii klíčové faktory. Ujistěte se, že jste vybrali faktory, které jsou pro vás v následujících měsících nejzásadnější. Doporučujeme vám vybrat si jeden faktor v každé kategorii, na který se následně zaměříte. Můžete si vybrat až 3 faktory v každé kategorii. Pro více informací o uvedených faktorech štěstí nad ně najedte s kurzorem myši.

Moje vztahy	Moje práce	Já
Partner/partnerka <input checked="" type="checkbox"/>	Výkonnost/výsledky <input type="checkbox"/>	Zdraví <input checked="" type="checkbox"/>
Děti <input type="checkbox"/>	Osobní rozvoj/seberozvoj <input checked="" type="checkbox"/>	Nálada <input checked="" type="checkbox"/>
Přátelství <input checked="" type="checkbox"/>	Vztahy se spolupracovníky <input type="checkbox"/>	Koníčky a volný čas <input type="checkbox"/>
Rodina <input type="checkbox"/>	Energie <input checked="" type="checkbox"/>	Smysluplnost/naplnění <input type="checkbox"/>
Komunita <input type="checkbox"/>	Spokojenost <input checked="" type="checkbox"/>	Tělesná kondice <input checked="" type="checkbox"/>

[Uložit](#) [Zpět](#)

Obrázek 19: Výběr "faktorů štěstí".

Po zafixování „faktorů štěstí“ se vybrané faktory zobrazují na hlavní stránce MDN nazvané „Můj den“. Zde si od této chvíle může uživatel editovat nejen události uplynulých dní, ale i hodnotit, jak moc byl ten který den spokojen s tím kterým faktorem štěstí na hvězdičkové, pětibodové škále (viz obrázek 20).

The image shows a user interface for rating factors of happiness. It is divided into two main sections: 'Moje vztahy' (My relationships) and 'Moje práce' (My work). Each section contains a list of factors, each with a blue 'X' icon and a 5-star rating system. The stars are yellow, indicating a rating of 4 out of 5.

Section	Factor	Rating
Moje vztahy	Partner/partnerka	4
	Přátelství	4
Moje práce	Osobní rozvoj/seberozvoj	4
	Energie	4
	Spokojenost	4

Obrázek 20: Detail na hodnocení faktorů štěstí v oblastech Moje vztahy a Moje práce.

VII.2.3. Cíle

Poslední editovatelnou sekci MDN je oblast související s nastavováním a monitorováním cílů. Při definování cíle MDN vyžaduje zadat název cíle, určit, do které kategorie cíl patří, zadat počáteční datum a datum naplnění (s možností zaškrtnout volbu „neurčeno“ pro netermínované cíle – když si někdo nastaví cíl trávit denně alespoň 30 minut s rodinou, jen těžko bychom určili, kdy bude tento cíl dovršen). Posledním volitelným kritériem je nastavení způsobu, jakým chce uživatel naplňování svého cíle měřit. První možnost je výběr ze stavů Ano/Ne, tedy splnil/nesplnil. Tato míra je vhodná pro jednoduché cíle, jako je například chodit včas na porady. Na poradu lze přijít včas či pozdě: vyjadřovat míru případného zpoždění či předstihu je v tuto chvíli zřejmě nadbytečné. Další typ měření je intuitivní, hvězdičková, pětibodová škála, která je použita pro hodnocení faktorů štěstí. Následují fyzikální jednotky (minuty, hodiny, kilometry, míle, kilogramy) a možnost nastavit si míru vlastní (např. počet

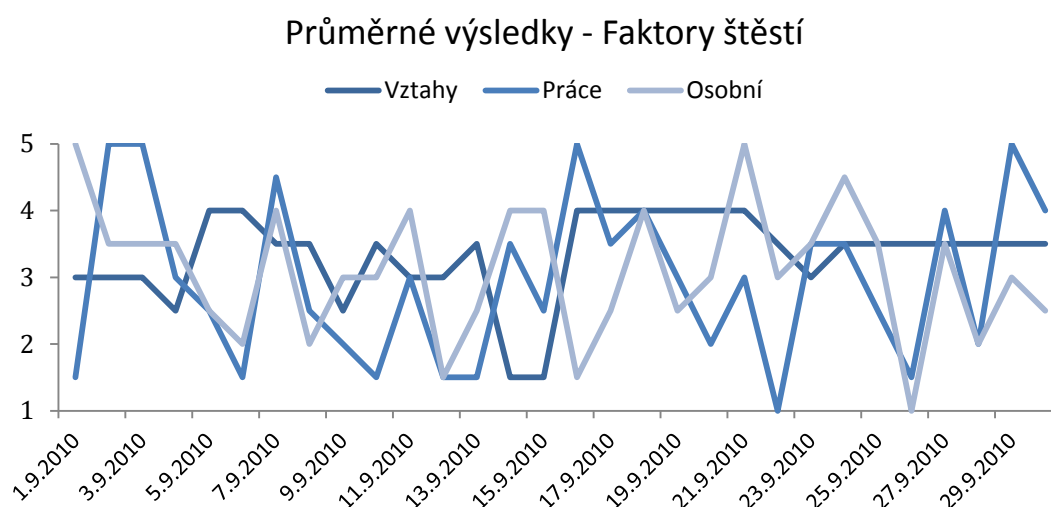
vydělaných/utracených peněz, počet odcvičených kliků, počet napsaných stran právě vznikající diplomové práce a pod.). Definované cíle se zobrazují na hlavní stránce „Můj den“ společně s faktory štěstí pod příslušnými kategoriemi. Formulář pro nastavování cílů je k nahlédnutí na obrázku 21.

Obrázek 21: Formulář pro nastavování cílů.

VII.2.4. Reporty

Úsilí, které uživatel MDN věnuje jeho vyplňování, se vrací v podobě pravidelných měsíčních reportů, jež sumarizují zadaná data a snaží se uživatele dovést ke zcitlivění se na dlouhodobější trendy svého výkonu a spokojenosti. Report v první řadě nabízí přehled událostí posledního měsíce, jež řadí podle zadané váhy. Dále nabízí pohled na nastavené cíle a dle typu měření zobrazuje úspěšnost v jejich plnění. Nakonec report obsahuje grafy znázorňující pohyb spokojenosti s jednotlivými „faktory štěstí“ a souhrnné grafy s překrytím všech sledovaných oblastí. V rámci souhrnného grafu (ukázka souhrnného grafu průměrných hodnot faktorů štěstí na obrázku 22) je možné sledovat vzájemné vlivy událostí, faktorů štěstí a cílů, hledat vztahy a trendy vývoje těchto veličin.

Report je materiálem, který poslouží jako vydatný vstup pro debriefing uplynulého období, confirmaci žádoucího posunu a přehodnocení cílů.



Obrázek 22: Ukázka souhrnného grafu faktorů štěstí z MyDayNotes reportu.

Reporty jsou pochopitelně tím smysluplnější, čím častěji uživatel s MDN pracuje. Za tímto účelem si uživatel může nastavit, aby ho aplikace sama kontaktovala (SMS či email), jestliže se do ní uživatel nepřihlásí delší než nastavenou časovou periodu. Z dosavadní zkušenosti klienti neshledávají úplně efektivní vyplňovat MDN každý den. Je to nástroj, ke kterému sáhnou v náročnějším životním či profesním období a v rámci podpory intenzivního (sebe)koučování.

VIII. Závěr teoretické části

V teoretické části diplomové práce jsem se věnoval vybraným technikám, metodám a strategiím, které prokazatelně podporují úspěšné zvládnutí individuální změny a dosahování autonomních cílů. Popsal jsem vybrané osobnostní dispozice, které dle citovaných studií zvyšují pravděpodobnost úspěšnosti v realizaci změny, a vymezil tak prostor pro diskusi o individuálních předpokladech, jež determinují úspěšnost jedince *a priori*.

Dále jsem věnoval pozornost nejdiskutovanějším modelům, které poskytují zobecněný popis stadií individuální změny a současně poukazují na přílehlavé procesy a děje, které změnu buď podporují či tlumí. Konkrétně jsem rozebral trans-teoretický model podle Prochasky a Bowsův model adaptivní změny. Pokusil jsem se poukázat na klíčové charakteristiky obou přístupů a porovnat jejich pohledy.

Pro doplnění tématu jsem věnoval i jistou pozornost řízení změny ve společnosti, kde jsem porovnal klasický pohled Kurta Lewina s modernějšími koncepcemi Kottera a Adaira.

V následující kapitole jsem rozvedl problematiku nastavování cílů jako klíčového předpokladu úspěšné implementace změny. Zmínil jsem jednak výzkumy, jež prokazují pozitivní efekt formulace cíle, dále specifické způsoby, jak cíl rozvést za účelem navýšení čerpání z tohoto efektu. Největší pozornost jsem při tom věnoval akronymu SMART a jeho modifikacím.

Dále jsem popsal samotné metody, techniky a strategie, které naplnění cíle podporují. Těžiště této části je v popisu koučování podle Gallweye a Whitmora. Detailně jsem se věnoval aplikaci Whitmorova modelu GROW a doplnil jsem tuto část o možnosti využití dalších technik (např. technika debriefingu). Práce pokračuje popisem strategie Kaizen, jejíž aplikace je ověřována v rámci empirické části této práce. Kaizen (metoda malých kroků či rychlých vítězství) jsem ukázal jako efektivní strategii, jejíž využití nespadá jen do oblasti dosahování individuálních cílů např. v oblasti změny životního stylu, ale jež má

široké uplatnění od řízení inovací ve firmě po změnu návyků a způsobů chování komunity či sociální skupiny.

Výčet technik pro práci s individuální změnou jsem doplnil o Cavanaghovu matici změny, nejrůznější způsoby vedení záznamů a plánů a zmiňuji i studie prokazující pozitivní efekt upomínání na dodržování závazků.

Teoretická část práce je uzavřena kapitolou, ve které jsem se věnoval systémům sebeřízení a sebekoučování. Zmínil jsem zde koncepty vycházející z řízení času (tzv. time management) v čele se systémem sebeřízení známém jako „vnitřní vítězství“, jak jej představil S. R. Covey. Sebekoučování jsem popsal ve vztahu k samotné podstatě koučování jako takového a ve shodě s Bahbouhem se přikláním k užívání zápisu (sebe)koučování. Jako konkrétní nástroj, který může podpořit (sebe)koučovaného v práci na svých cílech jsem popsal online aplikaci MyDayNotes a naznačil tak nové obzory a možnosti, které se díky technologickému pokroku otevírají.

Snažil jsem se celou práci sestavit s ohledem na možné praktické využití poznatků zde uvedených. Hlavním cílem bylo poskytnout soubor skutečně efektivních způsobů dosahování individuální změny a popsat jednotlivé strategie, metody a techniky takovým způsobem, aby bylo možné práci použít jako svého druhu podklad pro praktickou aplikaci. Plně si uvědomuji, že jsem podal pouhý výřez všech dostupných informací a nemám žádnou ambici povyšovat předkládanou práci na víc než drobný příspěvek ke zkoumání možností a hledání cest k lepšímu a spokojenějšímu životu.

Empirická část

Malá vítězství mohou být efektivní strategií jednak proto, že jsou „malá“ a současně proto, že jsou to „vítězství“.

Karl E. Weick⁶

⁶ Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49. doi:10.1037/0003-066X.39.1.40.

IX. Východiska a cíle výzkumu

V teoretické části práce jsem představil vybrané strategie a techniky, jež na základě citovaných výzkumů prokazatelně podporují jedince v naplňování cílů individuální změny. V rámci empirické části práce jsme se rozhodli prozkoumat možnosti využití strategie malých změn, strategie Kaizen.

Cílem výzkumné části je tedy experimentálně ověřit platnost strategie Kaizen (strategie malých kroků či rychlých vítězství) v naplňování závazků formulovaných probandy, resp. porovnat dopad využití strategie Kaizen na

- 1) úspěšnost v naplňování autonomních cílů a
- 2) úroveň uspokojení vyplývající z míry dosažení cíle.

Výzkum jsme realizovali za pomoci 58 probandů, z nichž každý formuloval a naplňoval 3 autonomní cíle (viz popis výzkumu). Celkem jsme tedy sledovali formulaci a plnění hned 174 cílů, z nichž 87 bylo rozvíjeno pomocí strategie Kaizen. Jelikož si klademe za cíl prověřit vliv využívané strategie na plnění cílů bez závislosti na individuálních dispozicích jejich nositelů, budeme tedy analyzovat jednotlivé cíle jako samostatné celky bez přihlédnutí k tomu, že vždy tři cíle jsou naplňovány stejným člověkem. Tento fakt dále rozvedu v diskusi.

Měřitelnost naplnění cílů jsme zajistili jejich správnou formulací: jak popisuji níže, při formulaci cílů jsme dbali na převedení cíle na měřitelné jednotky a zajistili tak možnost procentuálního vyjádření naplnění cíle. Míru uspokojení z úrovně dosažení cíle jsme operacionalizovali jako subjektivní vyjádření pocitu uspokojení na škále 1- 10 (kdy 1 = téměř neuspokojivé a 10 = vysoce uspokojivé).

Samotné využití metody Kaizen v rámci plnění sledovaných cílů jsme potom operacionalizovali jako učinění jakkoliv velkého kroku (tzn. nenulová investice času a energie) každý den po dobu trvání výzkumu (tj. 21 dní).

IX.1. Teoretická východiska výzkumu

Z výzkumů Lathama a Locka (2002, 2007), Van Yperena (2006) a dalších vyplývá, že samotné formulování cíle jako specifické a měřitelné vyjádření žádoucího stavu podporuje nasazení a úspěšnost v jeho realizaci. Všichni účastníci našeho experimentu by tedy měli v jeho průběhu dosáhnout signifikantně vyšší posun v zaměřených oblastech v porovnání s obecnou populací, což však nemáme ambici ani možnost změřit. Současně efekt nastavení cíle by měl platit pro všechny probandy bez ohledu na to, do jaké skupiny byli zařazeni.

Podle uvedených výzkumů (Weick, 1984; Foster-Fishman et al., 2006; Damschroder et al., 2012) zvyšuje využití strategie Kaizen (strategie malých kroků či rychlých vítězství) úspěšnost v samotném plnění cíle. Tyto výzkumy potvrzují platnost uvedené strategie zejména v oblastech změny životního stylu (snižování nadváhy, odvykání kouření, abstinenční programy). Rozbití definitivního cíle na sérii milníků či dílčích záchytných bodů, které jsou samy o sobě sotva významné, způsobí, že se sníží práh pro možnost dosáhnout byť dílčího úspěchu, což je samo o sobě motivující a podporuje chuť pokračovat. Zmíněné výzkumy ukazují, že ve specifických oblastech (souvisejících právě se změnou životního stylu) má využití strategie Kaizen potenciál navýšit nejen úspěšnost v plnění cílů, ale i spokojenost s tímto plněním. Série rychlých vítězství udržuje nositele cíle „ve střehu“, udržuje rozvíjenou oblast v centru pozornosti a dovoluje lépe si uvědomovat a konfirmovat posun. Proto je možné předpokládat, že skupina, která v rámci našeho výzkumu využije strategii Kaizen, dosáhne nejen lepších výsledků v naplňování autonomních cílů, ale bude vypovídat i o vyšší spokojenosti, resp. o větším pocitu uspokojení plynoucím z plnění cíle po ukončení výzkumu.

Autonomní (nebo též vnitřní) cíl je formulace takové stavu, který je jedincem subjektivně vnímán jako žádoucí; takový cíl je ve shodě se schopnostmi, zájmy a hodnotami jedince a vyvěrá z jeho motivace. Miquelon a Vallerand (2006) prokázali, že naplňování takových cílů vede ke staticky signifikantně vyšším hodnotám prožívaného uspokojení proti cílům vnějším, kontrolovaným (tzn. diktovaným zvnějšku bez zajištění resonance

s vnitřním prostředím jedince). V rámci našeho výzkumu tedy předpokládáme, že jestliže bude jediné kritérium pro výběr sledovaných cílů *chut'* cíl plnit (instrukce k výběru cílů zní: „*Vyberte takové tři cíle, do jejichž naplnění pocítujete největší chuť, či jejichž dosažení by vám udělalo největší radost!*“), dovedeme probandy přirozeně k formulaci autonomních cílů. Na základě této úvahy je možné formulovat předpoklad, že jestliže úspěšné plnění autonomních cílů zvyšuje spokojenost, bude existovat vztah mezi mírou naplnění cíle a hodnotou prožitého uspokojení.

IX.2. Výzkumné hypotézy

Na základě výše uvedených předpokladů formulujeme tři výzkumné hypotézy, které operacionalizujeme takto:.

H1: Cíle, které jsou realizovány metodou Kaizen, jsou statisticky signifikantně více naplněné, než cíle touto metodou nerozvíjené.

H1₀: Není rozdíl mezi naplněním cílů rozvíjených metodou Kaizen a cílů touto metodou nerozvíjených.

H2: Naplňování cílů pomocí metody Kaizen přináší statisticky signifikantně vyšší pocit uspokojení, než naplňování cílů touto metodou nerozvíjených.

H2₀: Není rozdíl mezi pocitem zadostiučinění při naplňování cílů rozvíjených metodou Kaizen a při naplňování cílů touto metodou nerozvíjených.

H3: Existuje vztah (vyjádřený formou korelace) mezi mírou naplnění cíle a pocitem uspokojení.

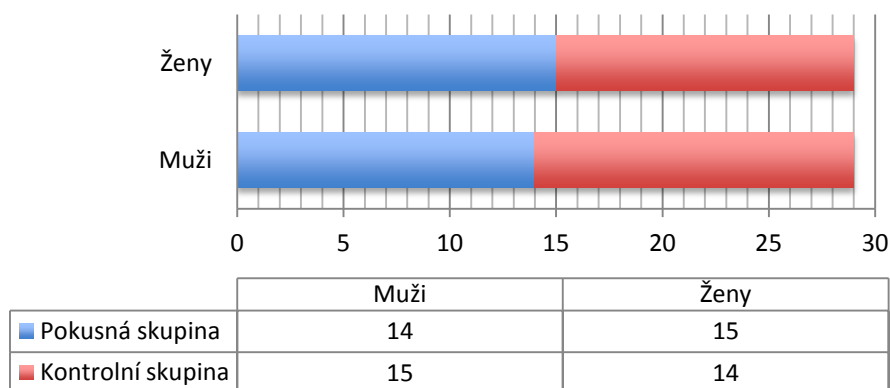
H3₀: Neexistuje vztah (formou korelace) mezi mírou naplnění cíle a pocitem uspokojení.

X. Metoda

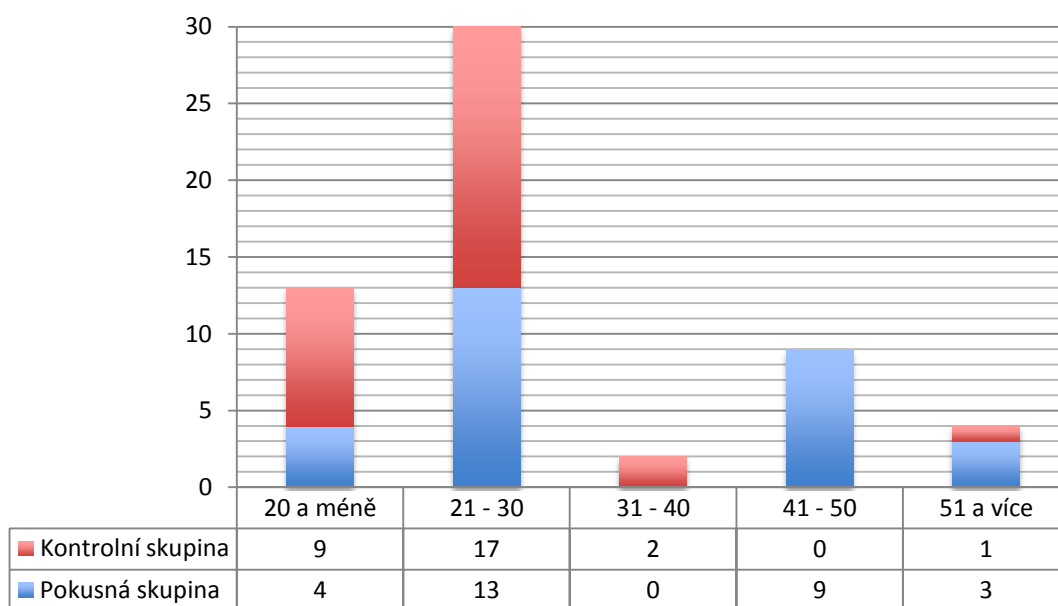
Výzkum byl realizován v období listopad - prosinec 2011 za pomoci 21 výzkumných asistentů (VA) rekrutovaných z řad 2. a 3. ročníku studia katedry Psychologie FFUK. Každý z asistentů dostal za úkol získat pro výzkum sudý počet (resp. 2, 4 či 6) probandů, kterým náš záměr představili jako „výzkum strategií, které používáme k dosažení našich cílů“ a kteří byli ochotni spolupracovat po dobu 21 dní. Probandi absolvovali vstupní setkání (viz níže), kde došlo k vytvoření inventáře cílů a rozdělení do pokusné skupiny, která své cíle rozvíjela pomocí metody Kaizen, a skupiny kontrolní. Nejprve se budu věnovat charakteru výzkumného vzorku a následně detailně popíši průběh vstupního setkání a následný způsob sběru dat.

X.1. Výzkumný vzorek

Výzkumu se celkem zúčastnilo 58 probandů (29 mužů, viz graf 1) ve věku 16-61 let (graf 2). Jak je patrné z prvního grafu, muže a ženy se pomocí losování (viz kapitola IX.2. Metodologie a sběr dat) podařilo rozdělit do pokusné a kontrolní skupiny zcela rovnoměrně. Tento efekt vznikl zcela přirozeně, aniž bychom o něj vědomě usilovali. Nebylo naším cílem sledovat rozdíly mezi muži a ženami ve způsobu dosahování cílů, nýbrž porovnat účinek specifické strategie. Pohlaví jsme podobně jako individuální dispozice vnímali jako nežádoucí proměnnou, která by potenciálně mohla ovlivnit čistotu výsledku.



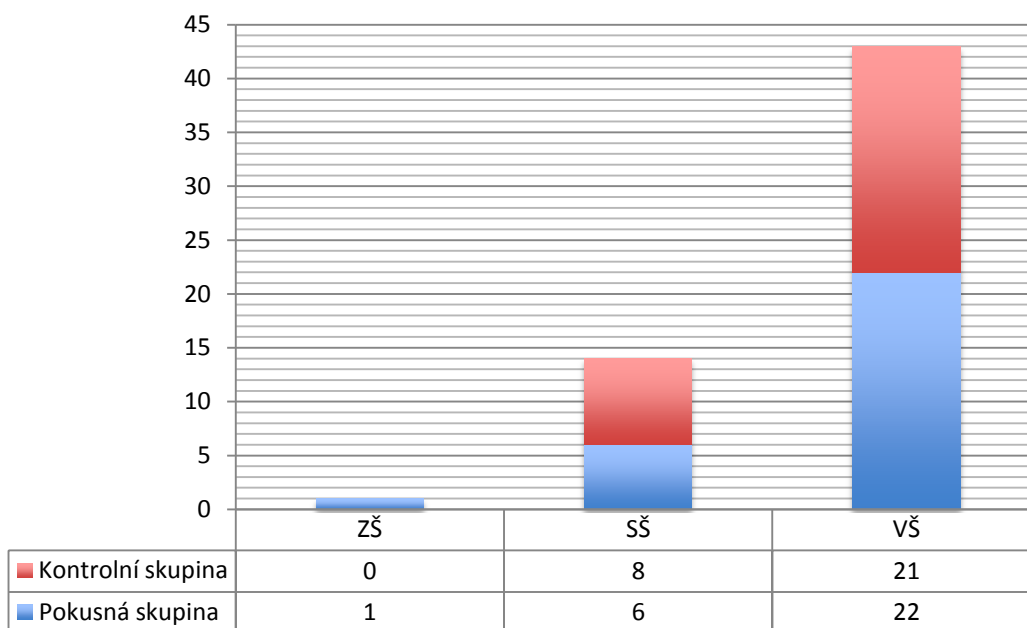
Graf 1: Rozložení pohlaví ve výzkumném vzorku.



Graf 2: Rozložení věku ve výzkumném vzorku.

Medián hodnot věku v kontrolní skupině je nižší (21) oproti skupině pokusné (24), kde 12 probandů přesahuje věk 40 let (v kontrolní pouze jediný). Nejpočetněji zastoupené věkové kategorie (20 a méně a 21 – 30 let) jsou však zastoupené v obou kategoriích, pochopitelně na úkor skupiny pokusné (17:26).

Ve výzkumném vzorku významně převažuje vysokoškolské vzdělání (73% výzkumného vzorku, tj. 43 probandů, viz graf 3). Jediný zástupce základního vzdělání je šestnáctiletá dívka, která v době realizace výzkumu studuje druhý ročník čtyřletého gymnázia. Jak zástupci středoškolského, tak vysokoškolského vzdělání jsou rozděleni do kontrolní a pokusné skupiny rovnoměrně (8:6 a 21:22).



Graf 3: Rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání ve výzkumném vzorku.

Výběr výzkumného vzorku byl přizpůsoben reálným kapacitám a možnostem výzkumných asistentů. Vzorek tedy není reprezentativní, což znemožňuje zobecnit případné nálezy, současně náhodné rozdělení do kontrolní a pokusné skupiny umožňuje prověřit efekt strategie Kaizen v souvislosti s cíli výzkumu a formulovanými hypotézami.

X.2. Metodologie a sběr dat

Probandi byli osloveni s prosbou zúčastnit se vstupního setkání, které inicioval vždy VA se „svými“ probandy podle standardizovaného scénáře. Setkání proběhlo na místě a v čase určeném dohodou mezi VA a probandy. V první fázi VA probandy uvítal a poděkoval jim za účast ve výzkumu. Dále mělo setkání několik jasně popsanych kroků: 1) vytvoření inventáře cílů, 2) výběr cílů a definice závazku, 3) rozřazení do skupin a dohoda o četnosti kontaktu.

X.2.1. Vytvoření inventáře cílů

V úvodní části setkání rozdál VA probandům papíry a tužky a vyzval je k tomu, aby se zamysleli, co všechno by mohli v následujících 21 dnech dokázat, aby jim to přineslo radost (nejedná se o cíle dosažitelné samospádem – např. dochodit semestrální kurs). Jestliže probanda napadne cíl, který není reálné v 21 dnech naplnit, má určit maximální možný posun, který by mohl v dané věci v určeném časovém horizontu dosáhnout. VA doporučil probandům zaznamenat všechny nápady, které dostanou (v relacích pravidel brainstormingu), a upozornil na to, že v následující fázi bude možnost nápady třídit a vybírat, aby podpořil kvantitu produkce. Na tento úkol dostali probandi časovou dotaci 15 minut.

X.2.2. Výběr cílů a definice závazku

Po uplynutí stanoveného časového úseku dostali probandi za úkol vybrat tři cíle, do jejichž naplnění pocítují největší chuť, či jejichž dosažení by jim udělalo největší radost. Tyto tři cíle měli dále definovat dle zkrácené struktury SMART. Akcentovali jsme specifičnost, měřitelnost a termínovanost cíle, kde T=21 dní. Chtěli jsme tedy vědět, co konkrétně chce proband změnit (čeho chce dosáhnout) a jak budeme míru dosažení cíle měřit.

Výsledkem této fáze jsou tedy pro každého probanda tři kvantifikované cíle (při 58 probandech tedy monitorujeme plnění 174 cílů).

X.2.3. Rozřazení do skupin a dohoda o četnosti kontaktu

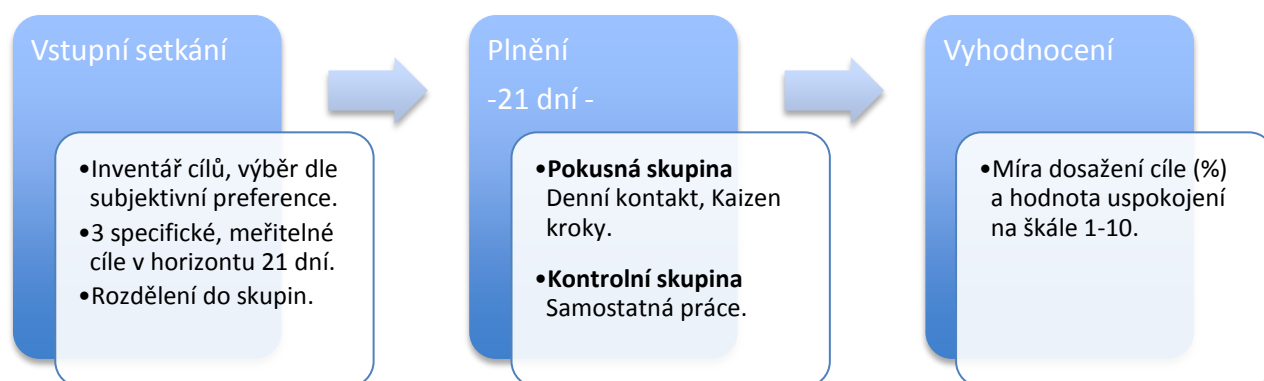
Po zformulování závazku byli probandi náhodně rozděleni do pokusné a kontrolní skupiny. Rozřazování probíhalo dvojím způsobem, podle počtu probandů. VA se dvěma probandy provedl losování hodem mincí: probandi si dohodou určili, kdo bude „panna“ a kdo „orel“, načež VA hodil mincí a padnuvší znamení (resp. probanda) zařadil do pokusné skupiny. Při větším počtu probandů u jednoho VA (tzn. 4 či 6) probíhalo rozdělení do skupin pomocí losování. VA připravil příslušný počet lístečků, přičemž na polovinu z nich nakreslil tečku. Složené papírky vhodil do klobouku či nádoby a nechal probandy

losovat v pořadí, na kterém se sami dohodli. Každý proband, který si vylosoval lístek s tečkou, byl zařazen do pokusné skupiny. Probandi přiřazení do kontrolní skupiny dostali informaci, že se jim VA ozve po uplynutí 21 dnů s otázkou

- 1) jak daleko se v plnění cílů dostali (vzhledem ke kvantitativní povaze cílů vyjádřeno v procentech) a
- 2) nakolik je pro ně tento stav uspokojivý (subjektivní výpověď na škále 1 – 10, kde 1=téměř neuspokojivé a 10=velmi uspokojivé).

Tím je účast kontrolní skupiny na vstupním setkání naplněna. VA se s čelny kontrolní skupiny rozloučil a informoval je, že členové druhé skupiny ještě budou chvíli pokračovat v práci.

VA v závěrečné fázi vstupního setkání, kterého se tedy účastnili již jen probandi z pokusné skupiny, seznámil probandy se strategií malých vítězství čili Kaizen. Vyzval zúčastněné k využívání této strategie v průběhu výzkumu a pomohl jim formulovat první Kaizen kroky na cestě k dosažení svých cílů v horizontu 21 dní. Dále se s probandy dohodl na denním kontaktu ve stanovených večerních hodinách (pomocí SMS, telefonátu, Skype, emailu či osobního setkání), v rámci kterého se VA probanda zeptá, co (jaký Kaizen krok) dnes učinil pro dosažení svých cílů a co (jaký Kaizen krok) učiní zítra. Tento režim bude probíhat po dobu 21 dní, kdy se VA probandů zeptá na celkové vyhodnocení stejně, jako v kontrolní skupině. Schéma celého výzkumu je k dispozici na obrázku 23.

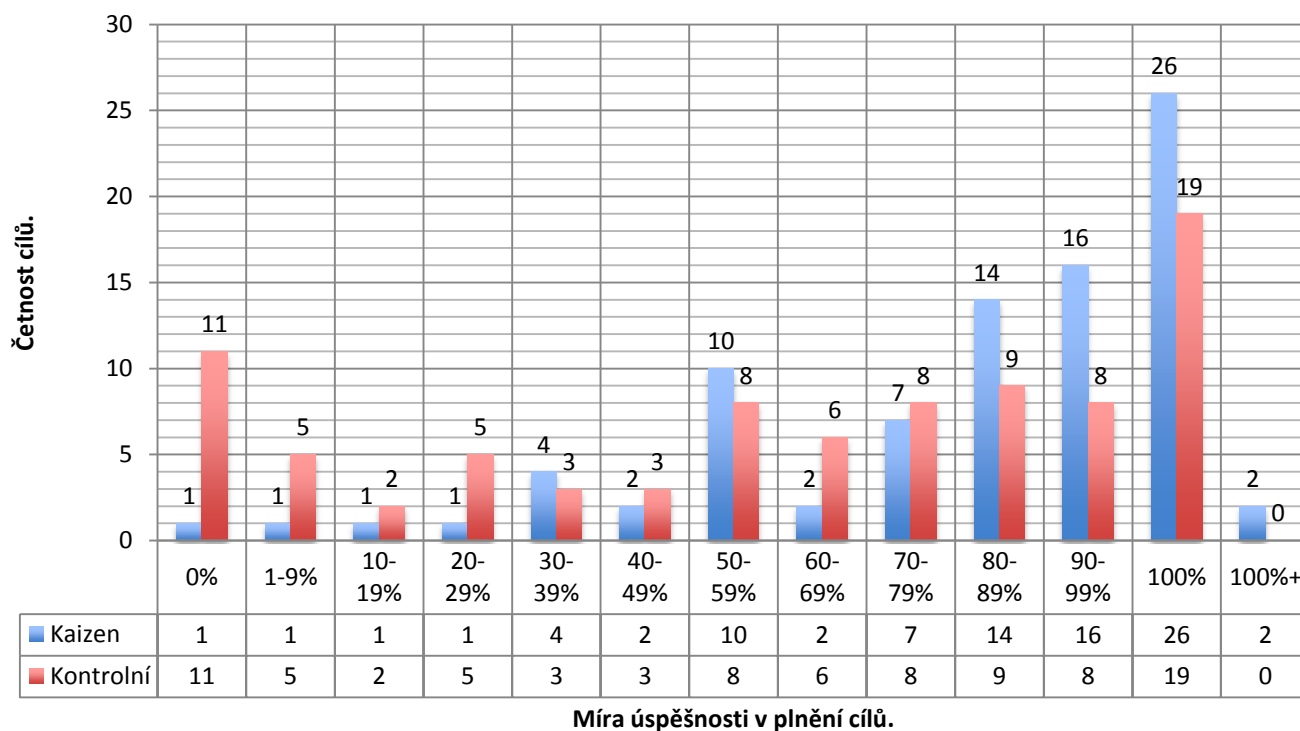


Obrázek 23: Schéma výzkumu.

XI. Výsledky

XI.1. Úspěšnost v plnění cílů

XI.1.1. Deskriptivní charakteristiky



Graf 4: Rozložení úspěšnosti v plnění cílů v kontrolní a pokusné skupině.

Z grafu 4 je patrné, že úplné naplnění cílů se podařilo v pokusné skupině 26krát a 19krát ve skupině kontrolní. Dokonce se ukázalo, že dva cíle z pokusné skupiny se podařilo naplnit více, než bylo původní očekávání. 77 cílů v pokusné skupině bylo naplněno alespoň na 60% proti 58 cílům ve skupině kontrolní. Na jedenácti cílech v kontrolní skupině se vůbec nezačalo pracovat, což se v pokusné skupině stalo pouze u jediného cíle.

XI.1.2. Testování hypotézy $H1_0$

H1: Cíle, které jsou realizovány metodou Kaizen, jsou statisticky signifikantně více naplněné, než cíle touto metodou nerozvíjené.

H1₀: Není rozdíl mezi naplněním cílů rozvíjených metodou Kaizen a cílů touto metodou nerozvíjených.

Statistické rozhodování provádím pomocí t-testu⁷ dvou nezávislých výběrů, kde v jednom z výběrů jsou obsaženy hodnoty naplnění cílů v kontrolní skupině vyjádřené v procentech („Kontrolní“, n=87) a v druhém hodnoty (opět v procentech) naplnění cílů ve skupině pokusné, používající metodu Kaizen („Kaizen“, n=87).

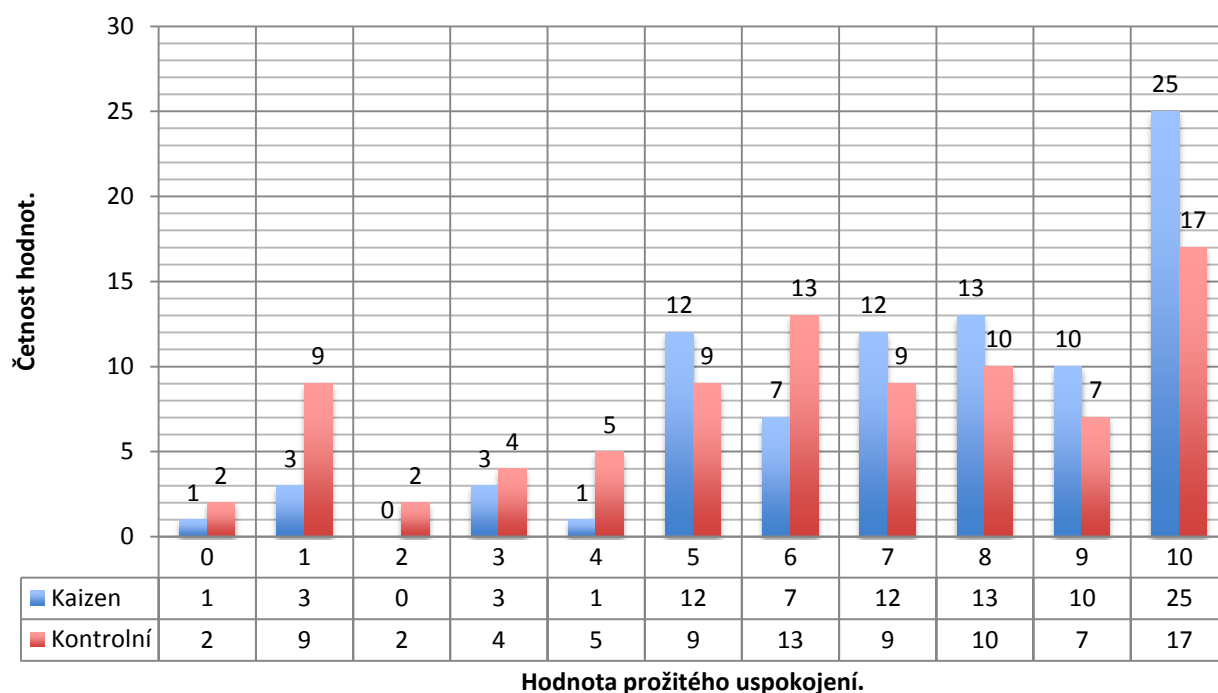
	M	s	t	sig.
Kaizen	78,75	26,59	4,164	< 0.0001
Kontrolní	58,45	36,89		

Na základě výsledků uvedených v tabulce zamítám na zvolené hladině významnosti ($\alpha < 0,05$) hypotézu H1₀, o tom že není rozdíl mezi naplněním cílů rozvíjených metodou Kaizen a cílů touto metodou nerozvíjených.

⁷ Vzhledem k rozsahu je možno tuto metodu použít bez ohledu na eventuální šikmost dat (viz Hendl, 2004, s. 207), protože t-test je dost robustní k odchylkám normality.

XI.2. Hodnota uspokojení plynoucí z plnění cíle

XI.2.1. Deskriptivní charakteristiky



Graf 5: Rozložení hodnot prožitého uspokojení plynoucího z plnění cílů ve výzkumném vzorku.

Z grafu 5 je patrné, že plnění hned 25 cílů v pokusné a 17 cílů v kontrolní skupině přineslo svým nositelům výrazné uspokojení (10 z 10). Na druhé straně 11 cílů v kontrolní skupině přineslo svým nositelům uspokojení v hodnotě 0 a 1, v pokusné to byly cíle čtyři. Průměr hodnot uspokojení je v pokusné skupině vyšší ($M_{\text{Kaizen}}=7,36$) než ve skupině kontrolní ($M_{\text{Kontrolní}}=6,26$).

XI.2.2. Testování hypotézy H_2

H_2 : Naplňování cílů pomocí metody Kaizen přináší statisticky signifikantně vyšší pocit uspokojení, než naplňování cílů touto metodou nerozvíjených.

H_{20} : Není rozdíl mezi pocitem zadostiučinění při naplňování cílů rozvíjených metodou Kaizen a při naplňování cílů touto metodou nerozvíjených.

Statistické rozhodování provádím pomocí t-testu dvou nezávislých výběrů, kde v jednom z výběrů jsou obsaženy hodnoty naplnění cílů v kontrolní skupině vyjádřené na škále 0-10 („KO“, n=87) a v druhé hodnoty (opět na škále 0-10) naplnění cílů ve skupině pokusné, používající metodu kaizen („Kaizen“, n=87).

	M	s	T	sig.
Kaizen	7,36	2,51	2,62	0,01
Kontrolní	6,26	3		

Na základě výsledků uvedených v tabulce zamítám na zvolené hladině významnosti ($\alpha=0,05$) hypotézu H_{10} , o tom že není rozdíl mezi pocitem zadostiučinění při naplňování cílů rozvíjených metodou Kaizen a při naplňování cílů touto metodou nerozvíjených.

XI.3. Vztah mezi mírou naplnění cíle a hodnotou uspokojení

XI.2.2. Testování hypotézy H_{30}

H3: Existuje vztah (vyjádřený formou korelace) mezi mírou naplnění cíle a pocitem uspokojení.

H_{30} : Neexistuje vztah (formou korelace) mezi mírou naplnění cíle a pocitem uspokojení.

Zjištění vztahu provádím pomocí Pearsonova korelačního koeficientu, kde analyzovanými proměnnými jsou hodnoty naplnění cílů z obou skupin,

tj. jak skupiny používající metodu Kaizen a kontrolní skupiny ji nepoužívající (n = 174) a k nim adekvátní hodnoty uspokojení taktéž z obou skupin (n = 174).

r	sig
0,674	< 0,001

Na základě výsledků uvedených v tabulce lze konstatovat, že existuje významný vztah mezi mírou naplnění cílů a pocitem uspokojení.

XII. Diskuse

V rámci výzkumné části práce jsme se snažili ověřit účinnost strategie Kaizen jako metody plnění autonomních cílů a její vliv na úroveň uspokojení z plnění cíle plynoucí. Výzkum byl realizován na vzorku 174 cílů (87 v pokusné skupině), které však byly formulovány a plněny „pouhými“ 58 probandy (29 v pokusné skupině) – každý proband byl vyzván k formulaci a plnění hned tří sledovaných cílů za účelem rozšíření sledovaného vzorku. Jak jsem již uvedl v kapitole II.1. Psychologické předpoklady změny, je možné poukázat na takové osobnostní dispozice, které výrazně zvyšují úspěšnost (vysoká potřeba úspěchu, vysoká úroveň vnímané osobní účinnosti, vnitřní těžiště kontroly ad.) i úroveň vnímaného uspokojení (pozitivní afektivita, vysoká psychická odolnost, vysoká míra otevřenosti vůči zkušenosti ad.). Tyto osobnostní dispozice vytváří nežádoucí proměnnou, jejíž potenciální efekt je zesílen tím, že každý jedinec plnil více (resp. 3) sledovaných cílů, které jsme však analyzovali bez vztahu k „autorství“. Je tedy možné, že přes náhodné rozdělení probandů do pokusné a kontrolní skupiny bylo složení pokusné skupiny „silnější“: lepší plnění cílů a vyšší úroveň spokojenosti by potom bylo možné vysvětlit na základě osobnostních předpokladů probandů bez ohledu na využívanou strategii.

Porovnání výsledků pokusné a kontrolní skupiny může být rovněž mírně znečištěno tím, že jsme neměli možnost zakázat členům kontrolní skupiny využívat jakoukoliv metodu, včetně metody malých kroků. Ačkoliv jsme relativně přísně kontrolovali způsob, jakým byly plněny cíle v pokusné skupině, nijak jsme nezjišťovali, jakým způsobem pracovali probandi z kontrolní skupiny. Není tedy možné tvrdit, že jsme srovnávali výsledky skupiny využívající strategii Kaizen s výsledky skupiny, která žádnou metodu nepoužila. Měli bychom o kontrolní skupině hovořit spíše jako o souboru osob využívajících individuální strategie dosahování cílů, protože jsme srovnávali strategii Kaizen se souborem blíže neznámých strategií, jejichž výběr byl ovlivněn individuálními charakteristikami členů kontrolní skupiny.

S tím může souviset další specifikum, totiž složení probandů ve výzkumném vzorku. Vzorek není reprezentativní minimálně ze dvou hledisek.

Drtivá většina probandů se pohybuje ve věku do 25 let ($MED_{Kontrolni}=21$, $MED_{Kaizen}=24$) a 73% probandů má již vysokoškolský titul. Pracovali jsme tedy s relativně mladým a současně vzdělaným vzorkem, což znemožňuje zobecnění výsledků tohoto výzkumu na zbytek populace. Je možné například předpokládat, že vysokoškoláci vykazují vyšší míru pohotovosti adaptovat se na novou strategii jako je Kaizen. V tom případě by provedení podobného výzkumu na širším vzorku odhalilo nižší účinnost zmíněné strategie.

Diskutabilní je jistě i samotná metoda sběru dat. Rozhodli jsme se ověřovat plnění Kaizen kroků u pokusné skupiny denním kontaktem (telefon, SMS, mail, chat či dokonce osobní setkání), abychom měli možnost sledovat postupné plnění kroků a zajistili dodržení dané strategie. Pravidelný kontakt však mohl působit jako upomínání, jelikož každý proband v pokusné skupině věděl o tom, že bude každý den osloven s otázkou, co dnes udělal a co udělá zítra. Jak jsem popsal výše, efekt upomínání zvyšuje úspěšnost v naplňování závazku (Lombard, Lombard & Winett, 1995; Lash et al., 2007; Michie et al., 2009; Branson, Clemmey & Mukherjee, 2011; Stockwell et al., 2012; Bornstein, Tomkins, Neeley, Herian & Hamm, 2012; Jackson et al., 2012). Ověřování posunu u pokusné skupiny tedy můžeme chápat jako nežádoucí proměnnou, jelikož jestliže probandi věděli, že budou referovat o své aktivitě, mohl tento tlak zvýšit jejich pohotovost závazku dostát, aniž by to jakkoliv souviselo s využitou strategií. Členové kontrolní skupiny věděli, že se jim výzkumný asistent ozve až za tři týdny, takže bylo zřejmě náročnější udržet závazek v centru pozornosti. Abychom tento efekt odstínili, bylo by žádoucí v rámci výzkumu vytvořit třetí skupinu, která by byla zasvěcena do strategie Kaizen bez upomínání, a skupinu čtvrtou, která by byla denně upomínána, aniž by její členové nějakou specifickou strategií použili. Teprve porovnání výstupů z takového výzkumu by mohlo poodhalit, nakolik zásadní je vliv upomínání.

Dalším nežádoucím faktorem je samotná přítomnost 21 výzkumných asistentů. I přes to, že všichni prošli společným setkáním, na kterém získali jasné instrukce k zadání výzkumu a sběru dat, je nutné předpokládat, že došlo k individuálním odchylkám ve způsobu interakce mezi výzkumným asistentem a „jeho“ probandy. Ačkoliv je možné dohledat studie (Lombard, Lombard &

Winett; 1995), v rámci kterých byl popřen zásadní vliv způsobu interakce mezi upomínajícím a upomínaným na úroveň dosahovaných výsledků v plnění závazku, nelze opomenout možné nežádoucí dopady takového počtu spolupracovníků.

Každý z probandů si dle zadání výzkumu vybral takové cíle, jejichž naplnění by mu udělalo radost. Nijak jsme nespecifikovali oblast, ve které má být cíl formulován, takže probandi vytvořili velmi pestrý seznam různých oblastí (od pečení cukroví a nákup Vánočních dárků – cíle přiléhavé době realizace výzkumu – přes studijní, pracovní a sportovní cíle po ryze zážitkové kategorie jako je čas strávený s rodinou, péče o vztahy, relaxace a odpočinek, nejrůznější koníčky a zájmy). Fakt, že jsme v rámci výzkumu pracovali s cíli pouze kvantitativně a nehlédli na jejich povahu, otevírá prostor pro další výzkum. Bylo by možné a jistě i zajímavé na základě obsahové analýzy vytvořit kvalitativní kategorie cílů a sledovat srovnání výsledků v různých oblastech.

Zajímavým a neočekávaným výsledkem výzkumu je fakt, že hned dva cíle (plněné různými probandy) z pokusné skupiny se podařilo „přeplnit“, probandi tedy dosáhli ještě vyššího výsledku, než jak byl cíl formulován původně. V jednom případě šlo o cíl související s hubnutím, kdy se dvacetiletá studentka VŠ zavázala ke snížení tělesné hmotnosti o 1,5 kg (měřeno speciálním přístrojem u lékaře). Na základě vstupního a výstupního vyšetření se jí podařilo zhubnout o 2kg (podařilo se jí tedy naplnit svůj původní cíl na 133%). V druhém případě šlo o vysokoškolsky vzdělanou 45-ti letou paní, která se zavázala k tomu, že dohledá alespoň dvacet nových adres svých vzdálených příbuzných k sestavování rodokmenu. Finální počet adres, které se jí podařilo v průběhu sledovaného období získat, je 23 (naplnila tedy svůj cíl na 115%). Podobný fenomén se v kontrolní skupině nevyskytl. Je možné, že strategie Kaizen způsobuje, že dosáhneme-li našeho cíle dříve, než jsme původně předpokládali, zvýší se pravděpodobnost, že budeme v práci na dané oblasti pokračovat. Toto tvrzení je však pouhou hypotézou, jež by bylo třeba ověřit dalším výzkumem. Možnost „přeplnit“ cíl se otevírá až z jeho povahy: jestliže si někdo za svůj cíl určí např. napsat diplomovou práci, je velmi nepravděpodobné a jistě i nelogické, aby napsal jednu a půl práce, protože by mu bylo líto přestat psát,

když už je hotový. V našem výzkumu se objevily cíle „dosáhnout něčeho“ (např. zmíněná diplomová práce) a cíle „dodržovat nějaký režim“ (např. každý týden alespoň dvakrát zatelefonovat babičce). Zatímco u cílů „dodržovat nějaký režim“ je možnost „přeplnění“ cíle závislá na ambicióznosti závazku: zaváží-li se v duchu Kaizen dělat denně alespoň jeden klik, není takový problém naplnit tento cíl na 200%, což by s cílem 50 kliků denně jistě nebylo tak snadné. Současně jestliže budu cíl ze stejné oblasti (péče o tělo) definovat jako cíl „dosáhnout něčeho“, např. zhubnout 15kg, je otázkou, nakolik je reálné (a v tomto případě i zdravé) cíl přeplnit; jak píše Laozi (Král, 2008, s.61), *„rozdíl mezi jedem a lékem je často jenom v dávce“*. Vzhledem k tomu, že jsme nenabádali probandy k formulaci cíle jako závazku dodržovat nějaký režim a řada cílů byla formulována jako „dosáhnout něčeho“, kde nedávalo smysl pokračovat po dosažení cíle, není možné tomuto nálezu přiřkládat nějakou zásadní váhu a opět se spíše jedná o naznačení dalšího možného směru v pokračování výzkumu.

Jak jsme předpokládali na základě výzkumu Miquelona a Valleranda (2006), prokázali jsme relativně silnou korelaci ($r=0,674$ pro všechny sledované cíle) mezi mírou naplnění cíle a hodnotou prožitého uspokojení. Pro cíle v pokusné skupině je korelace mezi úspěšností a uspokojením silnější ($r=0,713$) než pro cíle skupiny kontrolní ($r=0,626$). Je otázkou, zda rozdíl souvisí s využitou strategií (tehdy by bylo možné např. odvozovat, že Kaizen zvyšuje všímatost k posunu v naplňování cílů a podporuje tak prožívané uspokojení), nebo zda rozdíl vzniká vlivem nežádoucích proměnných zejména v podobě individuálních rozdílů mezi probandy.

Již na základě zdravého rozumu bychom usuzovali, že čím lépe se nám v plnění cílů daří, tím větší radost nám to přináší. Je však možné, že tyto proměnné jsou důsledkem působení nějaké společné příčiny, pročež se objevují společně, ale jedna nemusí provokovat druhou. Např. Bandura (2012) popisuje vnímanou osobní účinnost jako takovou dispozici, jejíž rozvinutí mj. zvyšuje pohotovost k lepšimu plnění vytyčených cílů a současně zvyšuje vnímanou úroveň uspokojení, která z práce na cílech pramení. Dále např. Wittenberg a Norcross (2001) poukazují na to, že lidé s nižší mírou tolerance

vůči nejednoznačnosti zažívají menší potěšení z práce a nejsou tolik uspokojení se stejnými výsledky, jako lidé s vyšší mírou rozvinutí tohoto rysu, atd.

Jistě je třeba pozastavit se i nad délkou trvání výzkumu, jež byla omezena na 21 dní. Zůstává otázkou, jak by se vyvíjela práce na cílech, které by byly definovány v dlouhodobějším horizontu a jestli by i zde využití strategie Kaizen zaznamenalo signifikantní posun v míře plnění či spokojenosti.

Přes všechny uvedené výhrady jsou výsledky výzkumu natolik jednoznačné, že je možné uzavřít diskusi s tvrzením, že využití strategie Kaizen otevírá velmi zajímavý prostor pro maximalizaci účinků individuálního snažení v rámci dosahování autonomních cílů jak z hlediska výkonového, tak prožitkového.

XIII. Seznam použitých zdrojů

1. Abel, M. H. (1997). The role of self-esteem in typical and atypical changes in expectations. *Journal Of General Psychology*, 124(1), 113-127. doi:10.1080/00221309709595511.
2. Allen, D. (2008). *Mít vše hotovo*. Brno: Melvil Publishing.
3. Armitage, C. J. (2009). Is there utility in the transtheoretical model?. *British Journal Of Health Psychology*, 14(2), 195-210.
4. Atkins, M., & Choís, R. F. (2009). *Koučing: věda i umění*. Praha: Portál.
5. Atkinson, J. W., & Litwin, G. H. (1960). Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *The Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 60(1), 52-63. doi:10.1037/h0041119.
6. Atkinson, J. W., & Reitman, W. R. (1956). Performance as a function of motive strength and expectancy of goal-attainment. *The Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 53(3), 361-366. doi:10.1037/h0043477.
7. Bahbouh, R. (2010). *Pohádka o ztracené krajině: Psychologie sebekoučování*. Praha: QED Group.
8. Bahbouh, R. (2011). *Sociomapping týmu*. Praha: QED Group, a.s.
9. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191.
10. Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal Of Management*, 38(1), 9-44. doi:10.1177/0149206311410606.
11. Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal Of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. doi:10.1037/0021-9010.88.1.87.
12. Blanchard, K., & Johnson, S. (1993). *Minutový manažer*. Praha: Pragma.

13. Bluckert, P. (2006). *Psychological Dimensions of Executive Coaching*. Maidenhead: Open University Press.
14. Bornstein, B. H., Tomkins, A. J., Neeley, E. M., Herian, M. N., & Hamm, J. A. (2012). Reducing courts' failure-to-appear rate by written reminders. *Psychology, Public Policy, And Law*, doi:10.1037/a0026293.
15. Borton, J. S., & Casey, E. C. (2006). Suppression of Negative Self-Referent Thoughts: A Field Study. *Self And Identity*, 5(3), 230-246. doi:10.1080/15298860600654749.
16. Bowles, T. (2010). Readiness to adaptively change under three conditions: Clinical, careers, and natural change situations. *Australian Journal Of Psychology*, 62(4), 216-226. doi:10.1080/00049531003667372.
17. Bowles, T. V. (2006). The Adaptive Change Model: An Advance on the Transtheoretical Model of Change. *Journal Of Psychology: Interdisciplinary And Applied*, 140(5), 439-457. doi:10.3200/JRLP.140.5.439-457.
18. Bowling, N. A., Hendricks, E. A., & Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal Of Business And Psychology*, 23(3-4), 115-125. doi:10.1007/s10869-008-9082-0.
19. Branson, C. E., Clemmey, P., & Mukherjee, P. (2011). Text message reminders to improve outpatient therapy attendance among adolescents: A pilot study. *Psychological Services*, doi:10.1037/a0026693.
20. Brockbank, A., & McGill, I. (2006). *Facilitating Reflexive Learning through mentoring and coaching*. London: Kogan Page.
21. Brockmann, H., & Delhey, J. (2010). Introduction: The dynamics of happiness and the dynamics of happiness research. *Social Indicators Research*, 97(1), 1-5. doi:10.1007/s11205-009-9561-3.
22. Bruinsma, M., & Jansen, E. A. (2009). When will I succeed in my first-year diploma? Survival analysis in Dutch higher education. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 99-114. doi:10.1080/07294360802444396.
23. Buckley, A. & Buckley, C. (2006). *A guide to Coaching and Mental Health: The recognition and management of psychological issues*. London: Rotledge.

24. Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal Of Personality*, 30(1), 29-50. doi:10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x.
25. Carlson, R. (1993). *You Can Feel Goos Again*. New York: Penguin Group.
26. Cavanagh, M., Grant, A. & Kemp, T. (Eds.) (2005). *Evidence-based coaching: Contributions from the Behavioral Sciences* (Vol. 1). Bowen Hills QLD: Australian Academic Press.
27. Covey, S. R. (2012). *7 návyků skutečně efektivních lidí: Zásady osobnostního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press.
28. Csikszentmihalyi, M. (1997). *O štěstí a smyslu života*. Praha: Lidové noviny.
29. Damschroder, L. J., Lutes, L. D., Goodrich, D. E., Gillon, L., & Lowery, J. C. (2010). A small-change approach delivered via telephone promotes weight loss in veterans: Results from the ASPIRE-va pilot study. *Patient Education And Counseling*, 79(2), 262-266. doi:10.1016/j.pec.2009.09.025.
30. Daňková, M. (2008). *Koučování: Kdy, jak a proč*. Praha: Grada.
31. Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 80(3), 501-519. doi:10.1037/0022-3514.80.3.501.
32. Emmons, R. A., McCullough, M. E. (2003), Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 377-389.
33. Etter, J., & Sutton, S. (2002). Assessing 'stage of change' in current and former smokers. *Addiction*, 97(9), 1171-1182. doi:10.1046/j.1360-0443.2002.00198.x.
34. Fisher-Epe, M. (2006). *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
35. Flaherty, J. (1999). *Coaching: Evoking excellence in others*. Boston: Butterworth-Heinemann.
36. Foglar, J. (1966). *Hoši od Bobří řeky*. Praha: ČSM.

37. Foster-Fishman, P. G., Fitzgerald, K., Brandell, C., Nowell, B., Chavis, D., & Van Egeren, L. A. (2006). Mobilizing residents for action: The role of small wins and strategic supports. *American Journal Of Community Psychology*, 38(3-4), 143-152. doi:10.1007/s10464-006-9081-0.
38. Fournies, F. F. (2000). *Coaching for improved work performance*. New York: McGraw-Hill.
39. Gallway, T. (1986). *The Inner Game of Music*. New York: Doubleday.
40. Gallway, T. (1986). *The Inner Game of Tennis*. London: Macmillan.
41. Gallway, T. (1997). *Inner Skiing*. New York: Random House.
42. Gallway, T. (2008). *The Inner Game of Tennis*. New York: Random house trade paperbacks.
43. Gallway, T. (2010). *Inner game pro golfisty*. Praha: Management press.
44. Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. doi:10.1037/0022-3514.59.6.1216.
45. Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42. doi:10.1037/1040-3590.4.1.26.
46. Gruber, D. (1993). *Time management a autodynamický plánovací systém*. Praha: Grada Publishing.
47. Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada.
48. Hawkins, P., & Smith, N. (2006). *Coaching, Mentoring and organizational consultancy*. Maidenhead: Open University Press.
49. Hayes, N. (2003). *Aplikovaná psychologie*. Praha: Portál.
50. Hayes, P. (2006). *NLP coaching*. Berkshire: McGraw-Hill.
51. Headey, B. (2008). Life Goals Matter to Happiness: A Revision of Set-Point Theory. *Social Indicators Research*, 86(2), 213-231. doi:10.1007/s11205-007-9138-y.

52. Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
53. Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is resilience?. *The Canadian Journal Of Psychiatry / La Revue Canadienne De Psychiatrie*, 56(5), 258-265.
54. Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal Of Change Management*, 5(2), 121-151. doi:10.1080/14697010500082902.
55. Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. Praha: Grada.
56. Hystad, S. W., Eid, J., & Brevik, J. I. (2011). Effects of psychological hardiness, job demands, and job control on sickness absence: A prospective study. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 16(3), 265-278. doi:10.1037/a0022904
57. Jackson, K., Booth, P., Salmon P, McGuire J. The effects of telephone prompting on attendance for starting treatment and retention in treatment at a specialist alcohol clinic. *British Journal Of Clinical Psychology* [serial online]. November 2009;48(4):437-442. Available from: PsycINFO, Ipswich, MA. Accessed April 11, 2012.
58. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 84(1), 107-122. doi:10.1037/0021-9010.84.1.107.
59. Kirshner, J. (1994). *Pomoz si sám, stejně ti nikdo jiný nepomůže: umění šťastného života v devíti krocích*. Praha: Motto.
60. Konczak, L. J. (2008). Review of 'Organization change: Theory and practice (2nd edition)'. *Personnel Psychology*, 61(4), 942-946. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00134_6.x.
61. Košturiak, J., Boledovič, L., Krišťák, J., & Marek, M. (2010). *KAIZEN: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer press.

62. Kotter, J. P. (2006). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In J. V. Gallos, J. V. Gallos (Eds.) , *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 239-251). San Francisco: Jossey-Bass.
63. Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srdce změny: skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management Press.
64. Král, O. (2008). *Kniha proměn: Yijing*. Lásenice: Maxima
65. Kratochvíl, S. (1997). *Základy psychoterapie*. Praha: Portál.
66. Lash, S. J., Stephens, R. S., Burden, J. L., Grambow, S. C., DeMarce, J. M., Jones, M. E., & ... Horner, R. D. (2007). Contracting, prompting, and reinforcing substance use disorder continuing care: A randomized clinical trial. *Psychology Of Addictive Behaviors*, 21(3), 387-397. doi:10.1037/0893-164X.21.3.387.
67. Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300. doi:10.1027/1016-9040.12.4.290.
68. Latham, G. P., Seijts, G. H. (1999) The effects of proximal and distal goals on performance on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 421-429.
69. Leung, A. Y., & Chiu, C. (2008). Interactive effects of multicultural experiences and openness to experience on creative potential. *Creativity Research Journal*, 20(4), 376-382. doi:10.1080/10400410802391371.
70. Levesque, D. A., Prochaska, J. M., & Prochaska, J. O. (1999). Stages of change and integrated service delivery. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 51(4), 226-241. doi:10.1037/1061-4087.51.4.226.
71. Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
72. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705.

73. Lombard, D. N., Lombard, T., & Winett, R. A. (1995). Walking to meet health guidelines: The effect of prompting frequency and prompt structure. *Health Psychology, 14*(2), 164-170. doi:10.1037/0278-6133.14.2.164.
74. Luecke, R. (2003). *Manage Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Publishing.
75. Maurer, R. (2005). *Cesta Kaizen*. Praha: Beta.
76. McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal Of Personality And Social Psychology, 1*(4), 389-392. doi:10.1037/h0021956.
77. McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist, 40*(7), 812-825. doi:10.1037/0003-066X.40.7.812.
78. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1976). *The achievement motive*. Oxford England: Irvington.
79. McMahon, G., Palmer, S., & Wilding, C. (2006). *Achieving Excellence in Your Coaching Practice*. New York: Routledge.
80. Mischel, W., Ebbesen, E. B., & Raskoff Zeiss, A. (1972). Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification. *Journal Of Personality And Social Psychology, 21*(2), 204-218. doi:10.1037/h0032198.
81. Mikšík, O. (2003). *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum.
82. Mikšík, O. (2007). *Psychologické teorie osobnosti*. Praha: Karolinum.
83. Miquelon, P., & Vallerand, R. J. (2006). Goal motives, well-being, and physical health: Happiness and self-realization as psychological resources under challenge. *Motivation And Emotion, 30*(4), 259-272. doi:10.1007/s11031-006-9043-8.
84. Morales, Z., Pascual, L., & Carmona, J. (2010). THE VALIDITY OF TRANSTHEORETICAL MODEL THROUGH DIFFERENT PSYCHOLOGICAL VARIABLES. *Health & Addictions / Salud Y Drogas, 10*(2), 47-66.

85. Morisano, D., Hirsh, J. B., Peterson, J. B., Pihl, R. O., & Shore, B. M. (2010). Setting, elaborating, and reflecting on personal goals improves academic performance. *Journal Of Applied Psychology*, 95(2), 255-264. doi:10.1037/a0018478.
86. Možný, P. & Praško, J. (1999). *Kognitivně-behaviorální terapie*. Praha: Triton.
87. Norcross, J. C., Krebs, P. M., & Prochaska, J. O. (2011). Stages of change. *Journal Of Clinical Psychology*, 67(2), 143-154. doi:10.1002/jclp.20758.
88. Norcross, J. C., Mrykalo, M. S., & Blagys, M. D. (2002). Auld Lang Syne: Success predictors, change processes, and self-reported outcomes of New Year's resolvers and nonresolvers. *Journal Of Clinical Psychology*, 58(4), 397-405. doi:10.1002/jclp.1151.
89. Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 66(6), 574-583. doi:10.1037/h0040291.
90. Novák, T. (2004). *Jak bojovat se stresem*. Praha: Grada.
91. O'Connor, J. & Lages, A. (2004). *Coaching with NLP*. London: Element.
92. Pacovský, P. (2007). *Člověk a čas: Time management IV. Generace*. Praha: Grada.
93. Parma, P. (2006). *Umění koučovat*. Praha: Alfa.
94. Passmore, J. (2011). Motivational Interviewing -- a model for coaching psychology practice. *Coaching Psychologist*, 7(1), 36-40.
95. Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada.
96. Peters, T. (2011). *Malé velké věci*. Praha: Management Press.
97. Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.
98. Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process.

- Journal Of Applied Psychology*, 82(5), 792-802. doi:10.1037/0021-9010.82.5.792.
99. Praško, J. (1998). *Pomoc v zoufalství a beznaději aneb jak překonat depresi*. Praha: Grada.
100. Praško, J. (2003). *Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti*. Praha: Grada.
101. Praško, J., & Prašková, H. (2000). *Úzkostné a fobické poruchy: Malá psychiatrie pro praktického lékaře*. Praha: Galén.
102. Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal Of Consulting And Clinical Psychology*, 51(3), 390-395. doi:10.1037/0022-006X.51.3.390.
103. QED Group, a.s. (2010). *MyDayNotes*. Získáno 24. duben 2012, z MyDayNotes: <http://www.mydaynotes.com/>
104. Rațiu, L., & Băban, A. (2012). EXECUTIVE COACHING AS A CHANGE PROCESS: AN ANALYSIS OF THE READINESS FOR COACHING. *Cognitie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior*, 16(1), 139-164.
105. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General And Applied*, 80(1), 1-28. doi:10.1037/h0092976.
106. Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493. doi:10.1037/0003-066X.45.4.489.
107. Rotter, J. B., Liverant, S., & Crowne, D. P. (1961). The growth and extinction of expectancies in chance controlled and skill tasks. *Journal Of Psychology: Interdisciplinary And Applied*, 52161-177.
108. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On deprivation, development and death*. San Francisco: W. H. Freeman.
109. Seligman, M. E. P. (2003). *Opravdové štěstí*. Praha: Ikar.

110. Senge, P. M. (2009). *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
111. Seo, E. (2009). The relationship of procrastination with a mastery goal versus an avoidance goal. *Social Behavior And Personality*, 37(7), 911-920.
112. Sheldon, K. M., Abad, N., Ferguson, Y., Gunz, A., Houser-Marko, L., Nichols, C. P., & Lyubomirsky, S. (2010). Persistent pursuit of need-satisfying goals leads to increased happiness: A 6-month experimental longitudinal study. *Motivation And Emotion*, 34(1), 39-48. doi:10.1007/s11031-009-9153-1.
113. Shrauger, J., & Rosenberg, S. E. (1970). Self-esteem and the effects of success and failure feedback on performance. *Journal Of Personality*, 38(3), 404-417. doi:10.1111/j.1467-6494.1970.tb00018.x.
114. Skinner, B. F. (1948). *Walden two*. New York: Macmillan.
115. Skomorovsky, A., & Sudom, K. A. (2011). Role of hardiness in the psychological well-being of Canadian forces officer candidates. *Military Medicine*, 176(1), 7-12.
116. Stockwell, M. S., Kharbanda, E., Martinez, R., Lara, M., Vawdrey, D., Natarajan, K., & Rickert, V. I. (2012). Text4Health: Impact of text message reminder-recalls for pediatric and adolescent immunizations. *American Journal Of Public Health*, 102(2), e15-e21. doi:10.2105/AJPH.2011.300331.
117. Stoltz, K. B., & Kern, R. M. (2007). Integrating Lifestyle, the Therapeutic Process, and the Stages of Change. *Journal Of Individual Psychology*, 63(1), 32-47.
118. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2010). *Nudge (šťouch): Jak postrčit lidi k lepšímu rozhodování o zdraví, majetku a štěstí*. Zlín: Kniha Zlín.
119. Tichá, I. (2005). *Učící se organizace*. Praha: Alfa.
120. Van Yperen, N. W. (2006). A Novel Approach to Assessing Achievement Goals in the Context of the 2 × 2 Framework: Identifying Distinct Profiles of Individuals with Different Dominant Achievement Goals. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 32(11), 1432-1445. doi:10.1177/0146167206292093.

121. Vodáčková, D. (2002). *Krizová intervence: Krize v životě člověka, Formy krizové pomoci a služeb*. Praha: Portál.
122. Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40-49. doi:10.1037/0003-066X.39.1.40.
123. Whitbourne, S. K. (1986). Openness to experience, identity flexibility, and life change in adults. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 50(1), 163-168. doi:10.1037/0022-3514.50.1.163.
124. Whitmore, J. (2002). *Koučování*. Praha: Management Press.
125. Wiseman, R. (2011). *59 vteřin*. Olomouc: Anag.
126. Wittenberg, K. J., & Norcross, J. C. (2001). Practitioner perfectionism: Relationship to ambiguity tolerance and work satisfaction. *Journal Of Clinical Psychology*, 57(12), 1543-1550. doi:10.1002/jclp.1116.
127. Yalom, I. D. (2001). *Máma a smysl života*. Praha: Portál.
128. Zimbardo, P. & Boyd, J. (2010). *The Time Paradox: The New Psychology of Time*. London: Rider.

XIV. Přílohy

XIV.1. Výstupy z SPSS

T-TEST

Notes

Output Created	16-JUL-2012 15:21:24
Comments	
Active Dataset	DataSet0
Filter	<none>
Input	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	174
	Definition of Missing
	User defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
	Cases Used
	T-TEST GROUPS=group(1 2)
	/MISSING=ANALYSIS
Syntax	
	/VARIABLES=uspesnost_pokus
	/CRITERIA=CI(.95).
	Processor Time
	00:00:00,02
Resources	
	Elapsed Time
	00:00:00,10

Group Statistics

	group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
uspesnost_pokus	pokusna	87	78,7471	26,58651	2,85037
	kontrolni	87	58,4483	36,88567	3,95456

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
uspesnost_pokus	Equal variances assumed	19,486	,000	4,164	172	,000	20,29885	4,87475	10,67682	29,92088
	Equal variances not assumed			4,164	156,366	,000	20,29885	4,87475	10,67000	29,92770

Notes		
Output Created		29-JUL-2012 23:27:03
Comments		
	Data	C:\Users\Alek\Desktop\kaizen.sav
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	174
	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling		Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
	Cases Used	T-TEST GROUPS=group(1 2)
		/MISSING=ANALYSIS
Syntax		/VARIABLES=uspokojeni
		/CRITERIA=CI(.95).
	Processor Time	00:00:00,03
Resources	Elapsed Time	00:00:00,05

[DataSet1] C:\Users\Alek\Desktop\kaizen.sav

Group Statistics					
	group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
uspokojeni	pokusna	87	7,3563	2,51496	,26963
	kontrolni	87	6,2586	2,99696	,32131

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
uspokojeni	2,715	,101	2,617	172	,010	1,09770	,41945	,26976	1,92564	
			2,617	166,970	,010	1,09770	,41945	,26959	1,92581	

Correlations

[DataSet1] C:\Users\Alek\Desktop\kaizen.sav

Correlations

		uspesnost_pokus	uspokojeni
uspesnost_pokus	Pearson Correlation	1	,674**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	174	174
uspokojeni	Pearson Correlation	,674**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	174	174

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).